

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

**Faktory a aspekty ovlivňující pracovní
motivaci a spokojenost zaměstnanců vybrané
společnosti**

Tereza Přecechtělová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Přecechtělová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Faktory a aspekty ovlivňující pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti

Název anglicky

Factors and aspects influencing work motivation and employee satisfaction of the selected company

Cíle práce

Cílem práce bude popsat a analyzovat, jaká je pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců vybraného podniku. Konkrétně se bude jednat o korporátní společnost Vodafone.

Metodika

Hlavní použitou metodou bude dotazníkové šetření. Dotazníky budou rozděleny do několik okruhů: Vztahy na pracovišti, Kariérní růst, Informace na pracovišti, Spokojenost v rámci podniku a Motivace na pracovišti. Na tyto okruhy otázek bude nahlíženo nejen z pohledu psychologického, ale i kulturní a ekonomického. Kulturní část se bude zabývat etnickým složením korporátní společnosti a zda má etnický původ vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Ekonomická část dotazníků se bude zabývat posuzováním a hodnocením typů benefitů v závislosti na míře spokojenosti. Dotazníkové šetření bude doplněno o hloubkové rozhovory, které budou provedeny s přibližně 5-6 respondenty na rozsáhlejší otevřené dva okruhy otázek. V části „Zhodnocení výsledků“ bude uvedeno, které předem stanovené hypotézy byly potvrzeny a které zamítnuty.

Doporučený rozsah práce

40 stran

Klíčová slova

Vodafone, spokojenost zaměstnanců, pracovní motivace

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Daniel Heller

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 4. 10. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 12. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Faktory a aspekty ovlivňující pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2023

podpis: Tereza Přecechtělová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doktorovi Danielovi Hellerovi za cenné rady a vstřícný přístup při vedení mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat mé rodině za neustálou podporu v průběhu studia a psaní této práce, a také za jejich přínosné rady k vypracování této bakalářské práce.

Faktory a aspekty ovlivňující pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá faktory, které ovlivňují pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané korporátní společnosti. Cílem práce je podrobně analyzovat tyto faktory v konkrétním podniku, a to prostřednictvím dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů.

Pro analýzu byla vybrána společnost Vodafone Czech Republic a.s. Volba společnosti jako studijního příkladu vychází především z její významné pozice na trhu. Výsledky analýzy mohou posloužit vedení společnosti a personálnímu oddělení k lepšímu porozumění aktuální situace v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Práce formuluje tři hypotézy týkající se zaměstnanecké spokojenosti, motivace a vlivu etnického původu na motivaci a spokojenost. Struktura práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje základní pojmy spojené s motivací, pracovní motivací, a dalšími faktory ovlivňujícími firemní prostředí. Praktická část se zaměřuje na analýzu zaměstnanecké spokojenosti a motivace ve společnosti Vodafone Czech Republic pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů.

Klíčová slova:

pracovní motivace, pracovní spokojenost, motivační faktory, etnický původ

Factors and aspects influencing work motivation and employee satisfaction of the selected company

Abstract

This bachelor thesis explores the factors influencing work motivation and employee satisfaction within a selected corporate company. The objective of the study is to comprehensively analyze these factors in a specific business through the use of both questionnaire surveys and in-depth interviews.

The chosen company for analysis is Vodafone Czech Republic a.s., selected primarily due to its significant market position. The results of the analysis can serve the company's management and HR department in gaining a better understanding of the current situation regarding employee motivation and satisfaction.

The thesis formulates three hypotheses related to employee satisfaction, motivation, and the impact of ethnic background on motivation and satisfaction. The structure of the thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical section defines fundamental concepts related to motivation, work motivation, and other factors influencing the corporate environment. The practical part focuses on analyzing employee satisfaction and motivation within Vodafone Czech Republic through the implementation of questionnaire surveys and interviews.

Keywords: *work motivation, work satisfaction, motivational factors, ethnic origin*

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1	CÍL PRÁCE.....	11
2.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	11
2.3	METODIKA.....	11
2.4	ZVOLENÉ METODY SBĚRU DAT.....	12
3	TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	13
3.1	MOTIVACE.....	13
3.1.1	MOTIV	13
3.1.2	ZDROJE MOTIVACE	14
3.2	PRACOVNÍ MOTIVACE.....	16
3.2.1	CÍLE PRACOVNÍ MOTIVACE V ŘÍZENÍ PODNIKU	17
3.2.2	TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	18
	MASLOWOVA TEORIE POTŘEB.....	18
	TYPY LIDÍ Z HLEDISKA MOTIVAČNÍCH VLVŮ PODLE HECKHAUSENA ...	20
	HERZBERGOVA TEORIE DVOU DIMENZÍ MOTIVACE K PRÁCI	21
	MCGREGOROVA TEORIE X A Y	22
3.3	PRACOVNÍ SPOKOJENOST	23
3.4	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	24
3.4.1	DRUHY MZDOVÝCH FOREM	25
3.4.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	27
3.5	KULTURA.....	27
3.5.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA KULTURY	28
3.5.2	ELEMENTY KULTURY	28
3.5.3	KULTURNÍ ROZDÍLY.....	30
4	PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	33
4.1	SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ.....	33
4.2	VÝZKUMNÝ VZOREK.....	34
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	37
5.1	ZHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	55
6	ZÁVĚR.....	57

7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK.....	61
8.1	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
8.2	SEZNAM SCHÉMAT	61
8.3	SEZNAM TABULEK.....	61
8.4	SEZNAM GRAFŮ.....	61
8.5	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	62
8.6	PŘÍLOHY	63

1 Úvod

Motivace a spokojenost zaměstnanců představují v dnešním moderním světě důležité aspekty pro fungující firemní prostředí. Když jsou zaměstnanci motivováni a spokojeni, zvyšuje se jejich angažovanost, kreativita a loajalita vůči společnosti. To pak vede k lepším výsledkům, inovacím a udržitelnému rozvoji firmy. Ve skutečnosti jsou právě motivování a spokojení zaměstnanci klíčovými pilíři, na nichž spočívá celkový úspěch a konkurenceschopnost organizace v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí.

Tato bakalářská práce si klade za cíl blíže analyzovat tyto faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti, což je pro tuto práci společnost Vodafone Czech Republic a.s. Volba společnosti Vodafone jako konkrétního případu je odvozena z její významné pozice na trhu v současném podnikatelském světě. Zkoumáním motivace a spokojenosti zaměstnanců nám pomáhá lépe chápat, jak funguje firemní prostředí a jaký má vliv na výsledky a úspěch organizace. Výsledky této analýzy mohou být užitečné jak pro vedení firmy, tak i například personální oddělení, protože nabízejí aktuální situaci ve společnosti v oblasti motivace a spokojenost svých zaměstnanců.

V souvislosti s cílem bakalářské práce byly stanoveny tři základní hypotézy, které se následně výzkum snažil buď potvrdit, nebo vyvrátit. Základní dvě hypotézy se týkají zaměstnanecké spokojenosti a motivace a třetí hypotéza se zaměřuje na vliv etnického původu na motivaci a spokojenost v podniku.

Práce je obsahově rozdělena do dvou částí. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy spojené s problematikou motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenosti a dalšími faktory ovlivňujícími firemní prostředí. Závěr teoretické části pak nabídl pohled na zaměstnanecké výhody, odměňování a kulturu samotnou. Praktická část práce je zaměřena na analýzu zaměstnanecké spokojenosti a motivace v korporátní společnosti Vodafone pomocí dotazníkového šetření obohaceného o tři hloubkové rozhovory. V této části je rovněž přiblížen výzkumný vzorek a charakteristika zkoumané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je provést analýzu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vodafone Czech Republic. K tomuto účelu bylo využito dotazníkového šetření, které umožnilo zhodnocení faktorů ovlivňujících pracovní motivaci a míru spokojenosti zaměstnanců v dané korporátní organizaci.

2.2 Stanovení hypotéz

Pro každý výzkum je důležité mít předem stanovené hypotézy, které jsou v souladu se stanoveným cílem práce. Pro provedení analýzy spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Vodafone tedy byly položeny tyto hypotézy:

H1: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti Vodafone je poměrně vysoká.

H2: Největším motivátorem pro zaměstnance společnosti Vodafone je peněžní ohodnocení.

H3: Etnický původ zaměstnance má vliv na jeho spokojenost.

2.3 Metodika

V práci byla použita především kvantitativní metodologie výzkumu, byla však doplněna i o metodologii kvalitativní.

Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickým vztahem mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Naproti tomu kvantitativní výzkum se zaměřuje především na ověřování vztahů jednotlivých proměnných, či jak se k sobě dané proměnné vztahují (Švaříček & Šed'ová, 2007).

Z kvantitativních metod výzkumu bylo použito dotazníkové šetření, které bylo obohaceno o metodu kvalitativního výzkumu, a to o hloubkové rozhovory se třemi vybranými respondenty. Rozhovory dodaly dotazníkovému šetření mnohem hlubší a širší pohled na předem stanovené otázky, na které se mohli dotazovaní volně rozhovořit. Dotazník byl vytvořen přímo na míru zaměstnancům společnosti Vodafone, jelikož jsem v něm zmiňovala některé specifické vlastnosti pro společnost či například konkrétní benefity společnosti Vodafone.

2.4 Zvolené metody sběru dat

K získání obecných informací o firmě bylo použito především vlastních vědomostí a zkušeností získaných z pozice zaměstnance společnosti Vodafone. Základní přehled o problematice spokojenosti a motivace zaměstnanců byl získán nastudováním odborné literatury a internetových zdrojů, který je popsán v první části práce.

Další informace již byly získávány hlavní metodou sběru dat, a to dotazníkovým šetřením. V dotazníku se celkem nachází 26 otázek, které jsou rozděleny do šesti okruhů: vztahy na pracovišti, kariérní růst, informace na pracovišti, spokojenost v rámci podniku a motivace na pracovišti. V úvodu dotazníku se nachází základní informace o respondentovi jako věk, pohlaví, oddělení, ve kterém pracuje či jak dlouho ve firmě působí. Otázky jsou ve většině případů uzavřené, kdy zaměstnanec vybírá ze čtyř možností odpovědi, někdy pouze dvou možností. V dotazníku se ale nachází i otevřené otázky, kde respondent mohl volně vyjádřit svou myšlenku. U okruhu otázek Motivace na pracovišti jsou v dotazníku také hodnotící škály, kdy zaměstnanec vybírá od nejmenší známky (1) po největší známku (5) pro vybraný motivační nástroj. Pro detailní přehled všech otázek je dotazník přiložen v příloze.

Dotazníkové šetření bylo obohaceno o tři strukturované rozhovory, aby získané výsledky byly relevantnější a z širšího úhlu pohledu. Pro rozhovor byla vytvořena osnova témat shodných s okruhy v dotazníku.

3 Teoretická část práce

3.1 Motivace

Motivace je považována za jednu ze základních součástí osobnosti člověka a jeho činnosti. Z hlediska významu pro člověka je motivace považována za nejzajímavější dimenzi osobnosti, ale také za nejkomplicovanější.

Každý z nás se buď v osobním či pracovním životě setkal s motivačním jednáním, ať už se jednalo o motivaci sebe sama, nebo potřebu dosažení určitého jednání druhého člověka, tedy ovlivnění jeho motivace. Plamínek (2015, str.137) ve své knize uvádí: „*O motivaci se nejčastěji mluví v souvislosti s vedením a řízením lidí v různých skupinách a společnostech – například ve firmách, týmech, neziskových organizacích nebo v obcích a veřejné správě.*“

Pojem motivace tedy vyjadřuje skutečnost, že na lidskou psychiku působí tzv. motivy (vědomě či nevědomě), které na člověka působí a aktivují ho určitým směrem, ve kterém ho nadále udržují. Toto se navenek projevuje jako motivační jednání. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Velmi důležitým rysem motivace je, že působí zároveň hned ve třech rovinách (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012). První rovinou je rovina směru, která orientuje člověka určitým směrem, kterým se rozhodne jít v cestě svého motivačního jednání a od ostatních směrů ho odrazuje, tudíž člověk ví, že chce „to a to“ a zároveň, že se nechce zabývat „tím a tím“. Druhou rovinou je rovina intenzity, v níž je činnost člověka v daném směru závislá na intenzitě jeho motivace k dosažení cíle. Tuto skutečnost je možné přiblížit odstupňovanými výrazy „docela bych chtěl“, „chci“ a „velmi toužím“. Poslední je rovina stálosti, jenž určuje vytrvalost člověka jít si za svým cílem motivačním jednáním i za předpokladu, že na své cestě narazí na překážky, nezdary či neúspěchy.

3.1.1 Motiv

Pojem motiv se považuje za základ v problematice motivace lidského jednání. Blažek (2014, str.162) popisuje motivy následovně: „*Člověk disponuje biogenními motivy, které mají svůj původ ve fyziologii organismu a sociogenními motivy, které vyjadřují jeho potřeby jako sociální bytosti.*“

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku). Je také často chápán jako psychologická příčina určitého chování či jednání. Ke každému motivu je také úzce spojen jeho cíl. Obecným cílem motivu je dosažení tzv. nasycení (finálního psychického stavu), které se projevuje pocitem naplnění z dosažení cíle motivu. Působení daného motivu zpravidla trvá do té doby, dokud jedinec nedosáhne cíle a tudíž očekávaného uspokojení. Tyto motivy nazýváme motivy cílovými. Existují však i motivy, které nás provází celým životem (jako např. zájem o určitou oblast, koníček, hobby) a nemůžeme jim přiřadit konečný cílový stav. Tyto motivy označujeme jako instrumentální. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

3.1.2 Zdroje motivace

Abychom správně porozuměli problematice motivace lidského jednání, musíme především pochopit to, z čeho motivace vzniká.

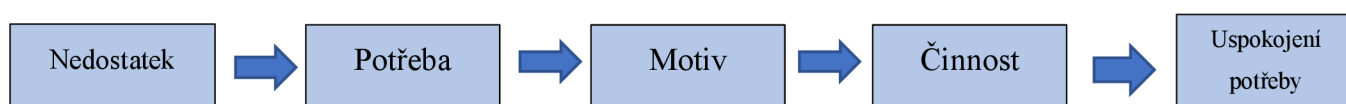
Za zdroje motivace považujeme všechny ty skutečnosti, které ji vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a v neposlední řadě ideály (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

1. Potřeby

Potřeba se v psychologii vyznačuje jako nedostatek něčeho, co je pro daného jedince v daný okamžik velmi důležité a potřebné. Projevuje se jako nepříjemně pociťovaný stav napětí, který člověka donutí vykonat danou potřebu a odstranit tak tento stav napětí. Důležité ovšem je, aby daný jedinec našel určitý cíl, tj. určitou skutečnost, prostřednictvím které uspokojí jeho potřebu.

V následujícím obrázku je názorně ukázáno, jak jdou dané skutečnosti za sebou a jak na sebe navazují.

Schéma č.1 Fáze uspokojování potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Je také nezbytné zmínit dělení potřeb. Potřeby dělíme na primární (též se jim říká biologické, či fyziologické) a sekundární (sociální, či společenské). Potřeby primární jsou spojeny se základními funkcemi lidského těla jako je například potřeba potravy, vzduchu (kyslíku), tekutin, vyměšování apod. Potřeby sekundární jsou už spojeny člověkem jako tvorem společenským, kulturním a sociálním. Patří sem například potřeba lásky, seberealizace, dominance apod.

Z jiného úhlu pohledu můžeme potřeby ještě dělit na uvědomované a neuvědomované. U neuvědomovaných potřebách člověk nemůže přijít na to, jaký nedostatek ho trápí a co je jeho potřebou, často bývá ve všem známém stavu „bez nálady“ nebo může být mrzutý a nepříjemný. U uvědomovaných potřeb je daná potřeba jedinci známá, ale naopak neví, jaká je příčina jeho potřeby, kde se vůbec vzala a co je důvodem vzniku jeho potřeby, což daného jedince také může vyvést z míry (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

2. Návyky

V průběhu našich životů realizujeme některé činnosti v určitých situacích častěji, dokonce pravidelně, až se nám postupem času automatizují, fixují a stávají se z nich stereotypy – návyky. Za návyk tedy považujeme opakovaný, zautomatizovaný a fixovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Můžeme je vytvářet vědomě, nebo se mohou vytvářet nezáměrně jako vedlejší produkt častěji opakované činnosti člověka. Mohou se vyskytovat téměř ve všech oblastech lidské činnosti a mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i seberealizované činnosti jedince (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

3. Zájmy

V psychologii řadíme tento pojem mezi pojmy s nejednoznačným obsahem. Můžeme si ho vyložit z různých úhlů pohledu, ale obecně můžeme říci, že zájem je v obecné rovině chápán také jako motiv.

„Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.“, popisuje zájem Říčan (2005) ve své příručce Psychologie pro studenty.

Zájem tedy můžeme chápat jako určitou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, která člověka zajímá a tím pádem aktivizuje. Můžeme ho tedy chápat i jako zvláštní druh motivu.

4. Hodnoty

Člověk se během svého života neustále setkává s novými skutečnostmi, které poznává, prožívá a poté také hodnotí, tj. přisuzujeme jim určitou hodnotu, důležitost. Tato hodnocení prožitých skutečností pak u každého jedince přerostou do tzv. "hodnotové mapy" – hierarchie hodnot. Každý člověk totiž přisuzuje některým věcem hodnotu vyšší (jsou pro něj významnější) a některým zase hodnotu nižší, vše je individuální a každý má své hodnoty a svou hierarchii. Tento hodnotový systém poté ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je též významným zdrojem motivace lidské činnosti (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Jedna z nejznámějších klasifikačních metod hodnot je typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišoval 6 osobnostních typů (Spranger, 1928). Prvním typem je typ teoretický, který je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku a nejvyšší hodnotou je pro něj poznání. Druhý je typ ekonomický, který měří vše užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch a hromadění majetku a nejvyšší hodnotou je pro něj užitek. Třetím typem je typ estetický, který má tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je pro něj krása. Dalším je typ sociální, pro něhož je nejvyšší hodnotou láska, jedná se o člověka nesobeckého a laskavého. Pátým typem je typ politický, jehož nejvyšší hodnotou je moc, má neustálé tendence vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé. Posledním typem je typ náboženský, který vidí nejvyšší hodnotu v jednotě, hledá mýtickou náboženskou zkušenost a je zaměřen k božským hodnotám.

3.2 Pracovní motivace

V dnešní moderní době je již zcela obvyklé, že lidé chodí do práce. Tato pracovní činnost je záměrná, cílevědomá, tudíž činnost motivovaná. Pracovní motivace určuje postoj člověka k pracovní činnosti, ke konkrétním úkolům v rámci práce a k okolnostem jeho pracovního uplatnění. Pracovní motivaci též můžeme vysvětlit jako psychologický proces, který má vliv na osobnostní úsilí člověka, jež je spojeno s výkonem práce. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

V psychologii rozlišujeme dva typy pracovní motivace (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Prvním typem je motivace intrinsická, jenž souvisí přímo s prací samotnou. Mezi intrinsické motivy řadíme například potřebu činnosti vůbec (potřeba zabavit se, strávit nějak svůj celý den), potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu (pro člověka je velmi důležitý uspokojení potřeby z prožitého úspěšného výkonu), touhu po moci (uspokojení tohoto motivu je potřebné zvláště ve vyšších pozicích v rámci hierarchie pracovních pozic) nebo třeba potřebu smyslu života (potřeba člověka se seberealizovat je dalším důležitým aspektem, ve kterém může člověk ukázat své osobnostní předpoklady a dál je rozvíjet).

Druhým typem je motivace extrinsická, která přímo s prací samotnou nesouvisí a její motivy „leží“ mimo pole „vlastní práce“. Mezi extrinsické motivy poté řadíme například potřebu peněz, potřebu jistoty (do jisté míry se podobá s potřebou peněz, ale potřeba jistoty se zaměřuje více na budoucnost člověka), dále potřebu sociálních kontaktů (pro uspokojení této potřeby je práce skvělým místem), nebo třeba potřebu sounáležitosti či partnerského vztahu (tato potřeba také souvisí s potřebou sociálních kontaktů, ale je více zaměřena na konkrétní osoby, tedy ty, které můžeme v práci potkat a navázat s nimi hlubší osobní vztah, tuto potřebu též potvrzuje fakt, že se mnoho párů setkalo právě na pracovišti).

3.2.1 Cíle pracovní motivace v řízení podniku

Cílem každého podniku by mělo být formování kvalitního a výkonného personálu, který se shoduje se zájmy a ideji daného podniku. Takový personál poté umožňuje naplňovat cíle a zájmy podniku jak po tržní stránce, tak po stránce sociální ve smyslu potřeb pro zaměstnance, nebo ekonomické. Pro vytvoření a udržení takového pozitivního naladění v rámci podniku je potřeba celá řada faktorů, která vyžaduje zapojení všech součástí a nástrojů dané firmy. Vedení podniku musí přitom respektovat to, že člověk není pouze pohon pro úspěšný chod firmy, ale jeho pracovní výkonnost závisí na jeho pracovní spokojenosti a jeho osobních cílech, představách a hodnotových orientacích. Proto můžeme pracovní spokojenost měřit jako míru, do jaké jsou splněny osobní zájmy a cíle zaměstnanců. Tato spokojenost je poté předpokladem pro pracovní výkonnost, ochotu a další kladné pracovní postoje. Pokud je však pracovní spokojenost zaměstnance

nerespektována, přehlížena a nedodržována, může dojít ke zhoršení pracovního výkonu, ztrátě loajality, nezájmu o další rozvoj podniku až k samotnému odchodu z firmy. (Dvořáková, 2012)

3.2.2 Teorie motivace pracovního jednání

V současnosti existuje již celá řada motivačních teorií s ucelenými poznatky a hypotézy, které ovlivňují jednání člověka v rámci pracovního procesu. Z odborné literatury se však málo kdy dozvíme, jak tyto teorie a metody aplikovat v praxi, různí se i názory na účinnost jednotlivých teorií. Značné rozdíly jsou pak především mezi odbornou psychologickou literaturou a praktickými aplikačními metodami z oblasti managementu.

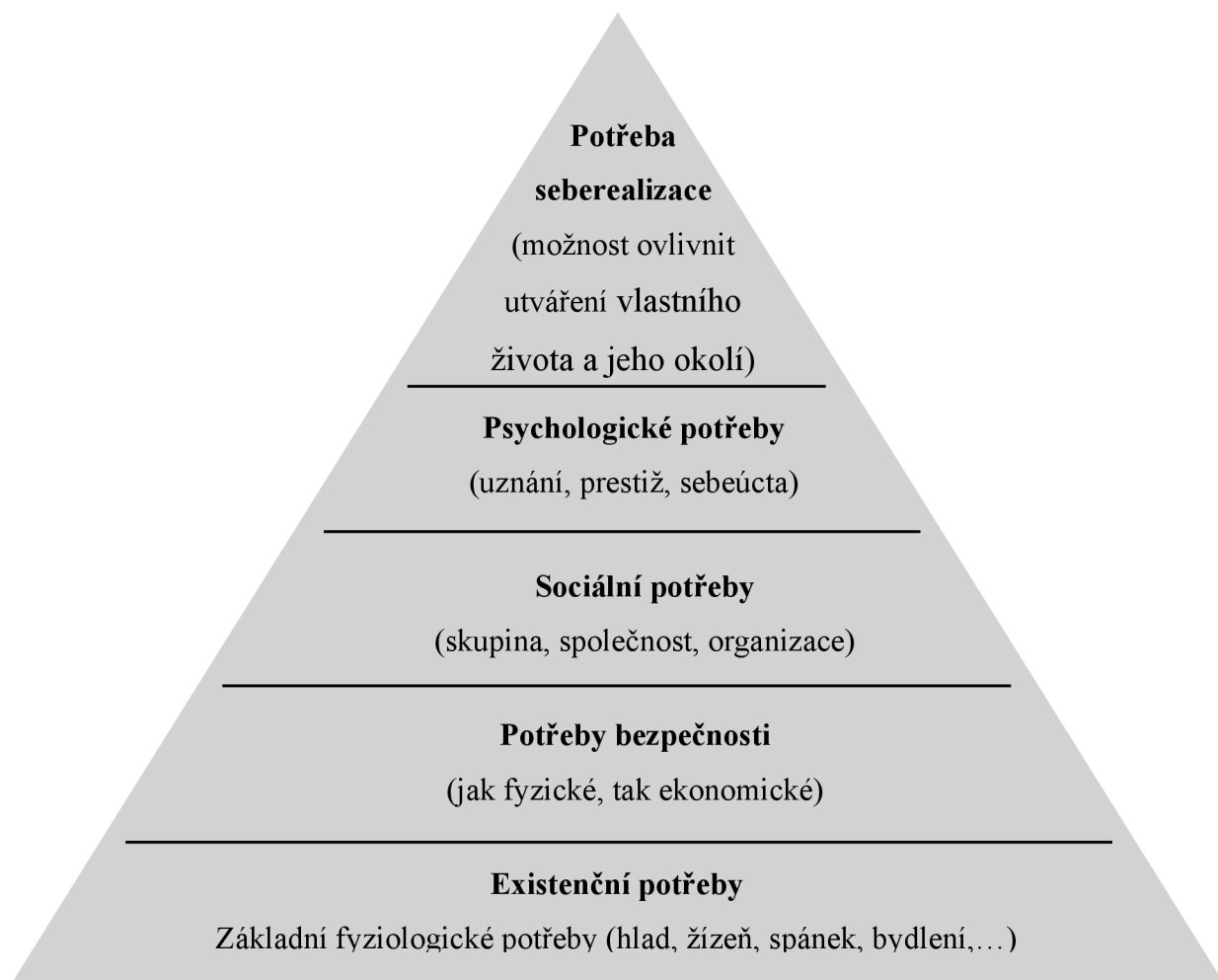
V následujících řádcích představím nejznámější teorie motivace pracovního jednání vycházejících z teoretických principů prací známých autorů Maslowa, Herzberga, Scanlana a McGregora.

Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je považována za jednu nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. V odborné literatuře však také můžeme narazit na pochybnosti ohledně uplatnění této teorie v motivační praxi vzhledem k velké míře obecnosti. Bylo však prokázáno, že přináší mnoho velmi důležitých poznatků, které by v případě neakceptování mohly dovést až k ovlivnění účinnosti motivačních procesů.

Autorem je Abraham Maslow a svou teorii publikoval v roce 1954 ve své knize *Motivation and Personality*. Podstatu Maslowovy teorie potřeb vysvětluje Dvořáková (2012, str.225) jako: „...vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání.“ Tyto rozhodující potřeby jsou hierarchicky rozděleny podle váhy (významnosti) do následující pyramidy potřeb.

Obrázek č.1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, (Dvořáková, 2012)

1.stupeň Maslowovy pyramidy potřeb jsou existenční (též nazývány fyziologické) potřeby. Tyto potřeby jsou poměrně stabilní a ve vyspělých zemích světa není problém jich dosáhnout a zajistit tyto potřeby. Patří sem základní fyziologické potřeby potřebné pro život člověka, nemá-li jakkoli strádat. Řadíme mezi ně například hlad, spánek, žízeň, bydlení, oblečení a další.

2.stupeň pyramidy zaujímají potřeby bezpečnosti. Tyto potřeby můžeme chápat jako fyzické, tak ekonomické, pro člověka jsou však důležité obě. Tato potřeba se projevuje zejména při různých ekonomických či sociálních krizích. V poslední době se těmto potřebám přisuzuje daleko větší význam, než tomu bylo doposud, jelikož zejména v těžších

dobách je pro člověka velmi důležitým faktorem pocit ekonomického zajištění sebe a své rodiny.

Na 3.stupni pyramidy se nacházejí sociální potřeby, které se praktikují zejména vztahy a kontaktem s okolím (skupiny, organizace, společnost). Realizují se především v oblasti mezilidských vztahů a čím je člověk kulturně a sociálně vyspělejší, tím se zvyšují jeho požadavky na kvalitu a frekvenci těchto potřeb. Naopak nedostatek sociálních potřeb je důležitým aspektem, který může přejít až ve frustraci, tudíž se mu především v dnešní době přisuzuje čím dál tím větší pozornost.

4.stupeň pyramidy zaujímají psychologické potřeby, jakými jsou např. sebeúcta, prestiž, uznání či status. Jsou významným cílem pro lidi s vysokým stupněm ambic a schopností sebezprosazování.

Na úplném vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb, tedy na 5.stupni, jsou potřeby seberealizace. Mezi ně patří například rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastních hodnot nebo třeba možnost ovlivnit utváření vlastního života okolí.

Pro správné pochopení Maslowovy teorie motivace nám ale specifikace jednotlivých stupňů pyramidy nestačí. Tato motivační teorie začne dávat smysl až když si uvědomíme, že pro dosažení vyššího stupně Maslowovy pyramidy může jedince dosáhnout pouze tehdy, jsou-li plně naplněny potřeby nižšího stupně, tedy „podřazené“ potřeby. Plně uspokojená potřeba totiž ztrácí svou motivační sílu a je tedy nahrazena jinou, zpravidla vyšší potřebou. Tato skutečnost se ukazuje i v praxi vyspělých států, jelikož pokud není splněna nižší potřeba nebo došlo ke zhoršení v této oblasti, má to na člověka mimořádný „blokační“ vliv.

Typy lidí z hlediska motivačních vlivů podle Heckhausen

Z Maslowovy teorie potřeb vychází autor další motivační teorie, a tím je Heckhausen. Ten přišel na to, že můžeme jednotlivé pracovníky rozlišit do dvou skupin z hlediska motivačních vlivů, které na ně spíše působí. (Heckhausen, 1998)

První typ osobnosti se vyznačuje tím, že v motivaci u něj převažuje víra v úspěch. Vytyčí si zpravidla cíle, které jsou dlouhodobější, přiměřeně vysoké, ale realistické. V případě změny cíle je více pružnější a přizpůsobivější a k budoucnosti se staví aktivně.

Druhým typem osobnosti je člověk, u kterého v motivaci k výkonu převažuje strach z neúspěchu. Klade si cíle buď velmi nízké, nebo naopak velmi vysoké. Na vytyčeném cíli

setrvává a velmi nerad ho mění a co se týče budoucnosti, tak ani tam si není příliš jistý a přistupuje k ní opatrně a s obavami.

Při motivaci pracovníků obou typů je tedy nejdůležitější si hned ze začátku uvědomit, o jaký charakter základního typu jejich motivace se vlastně jedná, poté už se k motivaci pracovníků může přistoupit s ohledem na jejich typ osobnosti z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.

Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Tato teorie patří spolu s Maslowovou teorií potřeb k jedním z nejznámějších teorií motivace k práci. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny z hlediska postavení a funkcí v procesu motivace (Herzberg, 1965).

1. Faktory hygieny. Do těchto faktorů zahrnuje Herzberg peníze (mzdu), řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy či fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Nedostatek těchto faktorů nebo dokonce jejich absence vede k nespokojenosti zaměstnanců, naopak jsou-li v dobrém stavu a množství, pracovní nespokojenost nevyvolávají, ale též nemají přílišný vliv na aktivitu zaměstnance. Stav a působení faktorů hygieny je ovlivňováno především vedením.

2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb. Za motivátory považuje Herzberg výkon, uznání, odpovědnost a obsah práce, vzestup či možnost rozvoje. Jsou-li tyto motivátory v dobrém stavu a pozitivně laděny, působí na zaměstnance jako podnět k pracovnímu výkonu a slouží jako velmi účinný složka motivace k práci. Motivátory tedy označujeme jako „odpovědné“ za výkon, jelikož vedle pracovní spokojenosti, kterou též ovlivňují, vedou přímo k zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.

Proces motivace k práci fungující na principu Herzbergovy teorie tedy vychází z toho, že pozitivně laděné faktory hygieny nedokáží samy o sobě působit na zaměstnance jako podněty k vyššímu a lepšímu pracovnímu výkonu, ale tvoří nezbytnou základnu pro utváření a pozdější působení motivátorů vnitřních pracovních potřeb. Pokud však nastane situace, že již existuje či nastala pracovní nespokojenost, vliv motivátorů je snížen nebo dokonce zcela vyřazen.

Stavy zaměstnance, které mohou podle Herzberga nastat, jsou schematicky znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č.1 Stav faktorů dle Herzberga

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost z práce	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování, (Dvořáková, 2012)

McGregorova teorie X a Y

I když nebývá teorie Douglase McGregora jednoznačně řazena do motivačních teorií, jelikož její princip využijeme spíše při efektivní řízení a vedení pracovníků, její důležité poznatky spadají i do oblasti motivace. Vedení lidí je prostřednictvím účinné motivace za určitých podmínek právě tou nejlepší formou tohoto procesu.

Teorii X se obrazně říká „na krátkém vodítku“, vychází totiž z principů vedení, které si zakládá na stanovením příkazů, návodů a kontrolou řízených pracovníků. Jedná se o formu autoritativního vedení.

Naproti tomu teorie Y, obrazně nazývanou „na dlouhém vodítku“, vychází ze sjednocení členů organizace tak, aby vlastní iniciativou a volbou prostředků dosáhli stanoveného cíle. Pracovníci tak získávají široký prostor pro kreativitu a fantazii.

McGregorovu teorii později podrobně rozpracoval Scanlan, který se zabýval jejími problémy při aplikaci v praxi a její použití v prostřední pracovní motivace. (Dvořáková, 2012)

V následující tabulce jsou zřetelně popsány a shrnuté teorie X a Y.

Tabulka č.2 McGregorova teorie X a Y

	Teorie X	Teorie Y
1.	Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit pouze autoritativním jednáním.	Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace.
2.	Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňuje osobní přání a cíle pracovníků.
3.	Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují. Není tlak na jejich využití.	Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování, (Dvořáková, 2012)

3.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost nelze vyjádřit jednoznačně. Můžeme ji chápat ze dvou pohledů, z pohledu zaměstnance je pracovní spokojenost spojena s prací samotnou, pracovními podmínkami, radostí z práce a určitou seberealizací sebe samotného, z pohledu zaměstnavatele je chápána jako nutná podmínka pro efektivní využití pracovní síly. Zde je dobré si připomenout již výše zmíněnou Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, ve které

rozdělujeme spokojenost na vnitřní (vnitřní uspokojení z práce) a vnější (spokojenost s vnějšími podmínkami).

Podle Herzberga si zaměstnanec faktory vnější spokojenosti, tzv. frustrátory, začne uvědomovat teprve až když nejsou v pořádku a nevyhovují mu, tudíž u zaměstnance nastane pracovní nespokojenost. Pokud jsou tyto vnější faktory v pořádku, bezproblémové, nelze přímo říct, že by byl zaměstnanec spokojen, ale není přímo nespokojen. Péče firmy o tyto faktory způsobuje u zaměstnanců pocit důležitosti a vážnosti, což je pro podnik velmi důležité. (Pauknerová, 2012)

Dobré a kvalitní pracovní podmínky a obsah práce samotné obecně zvyšují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců k práci, ale mají také vliv na ochotu k vykonávání práce. K zjištění míry spokojenost pracovníků v podniku se u nás i v zahraničí nejčastěji používá tzv. *job description index (JDI)*, který se zaměřuje na pět hlavních aspektů, kterými jsou mzda, možnost postupu, nadřazený, práce samotná a kolegové. Tyto aspekty poté vyhodnocuje a zjišťuje pracovní spokojenost ve firmě. Další hojně využívanou metodou je *souběžné sledování důležitosti* řady faktorů souvisejících s prací a spokojeností s ní, čímž zjistíme nejproblematictější oblasti v daném podniku. K ověření pracovní spokojenosti se nejčastěji využívají dotazníky a řízené rozhovory, pomocí nichž zaměstnanci vyjadřují míru své spokojenosti s jednotlivými dílčími aspekty práce. Nejčastěji se v dotaznících vyskytují tyto oblasti, na které se vedení firmy ptá svých zaměstnanců v závislosti na spokojenosti s těmito aspekty práce: obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce a v neposlední řadě úroveň péče o zaměstnance. (Pauknerová, 2012)

3.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Za všechnu práci vykonanou zaměstnancem je bezesporu nutná efektivní a komplexní odměna, kterou se chápe zaměstnavatelem stanovená mzda a zaměstnanecké benefity a výhody různého typu. Tyto odměny mají ale mnohem širší rozměr, než jen pouhé finanční ocenění. V dnešní době jsou benefity a výhody pro zaměstnance na stejné úrovni, jako ocenění peněžní. To znamená, že zaměstnavatel by měl pro své zaměstnance

nabízet např. možnosti a příležitosti se vzdělávat, osobně se rozvíjet, měl by nabízet flexibilní formy a režimy práce, měl by pečovat o kvalitní pracovní podmínky a zvyšovat pracovní spokojenost a mnoho dalšího. (Dvořáková, 2012)

3.4.1 Druhy mzdových forem

To, jaké mzdové formy podnik použije a v jaké výši, je plně v jeho pravomocích. Druhy mzdové formy můžeme rozlišit na základní mzdové formy, kam patří časová a úkolová mzda, a doplňkové mzdové formy, kam řadíme osobní hodnocení, prémie, bonusy, odměny a provize (Dvořáková, 2012).

U časové mzdy je její využití poměrně snadné, jelikož je možné ji uplatnit u jakéhokoli druhu práce. Nespornou výhodou časové mzdy je, že je jednoduchá, co se administrativní části týče, zaměstnanci se na ni mohou spolehnout a dává jim jistotu výdělku a podniku velmi usnadňuje plánovat mzdové náklady. Velkým mínusem u časové mzdy ale je nízký motivační podnět ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance. Aby podnik překonal tuto slabinu a vedl zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu, doplňuje časovou mzdu např. o různé bonusy, benefity, prémie či osobním ohodnocením zaměstnance.

Úkolová mzda neodměňuje zaměstnance za čas strávený v práci, jako tomu bylo u časové mzdy, nýbrž za úkon vykonaný v rámci pracovního jednání zaměstnance. Pro používání této formy mzdy je nutné, aby zaměstnavatel zavedl nezbytné podmínky pro aplikování úkolové mzdy na svých zaměstnancích. Těmito předpoklady můžeme chápat např. stanovení výkonové normy, pracovních a technologických postupů pro vykonávání práce, dále zajištění potřebného materiálu, surovin, energie či různých nástrojů pro možné použití na pracovišti, zajištění bezpečnosti a zdraví zaměstnanců nebo spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce. Úkolová mzda je považována za velmi motivačně podnětnou formu odměňování, jelikož si zakládá na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. To může mít ale i své vedlejší negativní účinky, kterými může být častá přepracovanost a fyzická i psychická vyčerpání zaměstnanců ženoucí se za nejlepším výdělkem na úkor svého psychického i fyzického zdraví. Zaměstnanci také často za vidinou lepšího finančního výdělku nedodrží pracovní

a technologické postupy, aby si ušetřili čas nebo nevhodně zachází s pracovním náčiním, což opět vede ke zhoršení kvality práce a bezpečnosti na pracovišti.

Osobní hodnocení zaměstnance je poskytováno záměrně k tomu, aby se zvýšila motivace k pracovnímu výkonu zaměstnance a k žádanému jednání ve prospěch firmy podle individuálních zásluh a přínosů z minulosti. Toto ohodnocení určuje zpravidla přímý nadřazený na základě slovního ohodnocení kvality, rozsahu provedené práce, schopností a dovedností daného zaměstnance.

Prémie jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbenou formou mzdy, kterou se rozšiřuje časová nebo úkolová mzda opět za účelem zvýšení motivace k pracovnímu výkonu. Rozlišujeme jednorázové a pravidelné vyplácené prémie. U jednorázových mluvíme o mimořádné odměně za jednorázové vykonané úkoly, zatímco pravidelné prémie jsou vypláceny opakovaně za měřitelné výsledky práce.

Provize poté představuje formu jednoduché a vysoce motivační mzdy, kterou je vhodné využívat převážně v kruzích obchodních a ekonomických, kde se výsledek práce lze kvantifikovat a je pracovníkem ovlivnitelný, ale přitom není nutné používat pracovní a technologické postupy a dodržovat pracovní dobu. Většinou je určena pomocí procenta z peněžního ukazatele jako je např. zisk, obrat, tržby a další.

Bonus je další oblíbenou formou mzdy, který je obdobný jako prémie. Získává se k zaručené, předem stanovené mzdě na základě dosažení mimořádných cílů. Může se jednat jak o individuální bonus např. jen pro zaměstnance, kteří dosáhli výsledků splňující vysoký standard, nebo kolektivní bonus pro celkový výkon organizační jednotky nebo dokončení projektu v rámci týmové práce. I bonus má své stinné stránky, těmi může být u kolektivního bonusu zhoršení sociálních vztahů a vazeb ve skupině kvůli vyvolanému tlaku vůči těm členům skupiny, kteří podle ostatních nevykonávají práci podle norem. U individuálního bonusu mluvíme o takových negativních stránkách, jako je např. vyvolání pocitů nespokojenosti vůči tomu, kdo bonus dostal a kdo naopak ne. V neposlední řadě se také může stát, že v důsledku velké váhy individuálního bonusu odměněný zaměstnanec oslabuje zájem o týmovou spolupráci.

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

Prostředkem pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody. Dvořáková (2012, str.325) definuje benefity takto:

„Benefity jsou jakákoliv forma příjmů ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.“

Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují široký okruh služeb, zboží, sociální péče a různých požitků, za které by jinak zaměstnanec musel normálně zaplatit. Mohou mít buď podobu peněžitou nebo podobu výhod peněžité hodnoty a zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Tvoří část příjmů ze závislé činnosti a představují zvýhodnění zaměstnance. Málokdy se stane, že by zaměstnanecké výhody byly závislé na zásluhách zaměstnance, často se ale setkáváme s faktem, že ne pro všechny zaměstnance jsou stejně výhodné a užitečné, např. u mladého pracovníka nenajdeme tak velké nadšení z příspěvku na penzijní spoření jako u staršího zaměstnance. Tyto výhody ale zpravidla nespádají ke krátkodobému pracovnímu úvazku, pouze k těm dlouhodobým. Často se také jejich rozsah zvětšuje s rostoucí pozicí v rámci podniku a délkou trvání pracovního poměru zaměstnance. U velkých firem je též počet a rozsah benefitů velmi odlišný než u malých firem, kde bychom byli rádi za jakoukoli zaměstnaneckou výhodu. Pracovníci si však na ně velmi rychle zvykají a zautomatizují si je, což může být obtížné pro vedení firmy. Za zaměstnanecké výhody můžeme považovat například služební vůz, závodní stravování či v dnešní době velmi oblíbené stravenky, dopravu do a ze zaměstnání, příspěvky na rekreaci, penzijní pojištění, zvýhodněné nákupy produktů zaměstnavatele aj. (Dvořáková, 2012)

3.5 Kultura

Pokud se řekne pojem kultura, můžeme si vybavit opravdu hodně věcí, jelikož se jedná o velice široký pojem. Existují stovky různých definic výrazu „kultura“. V této práci se ale nebudeme setkávat s tímto pojmem v souvislosti s uměním (až už výtvarným, hudebním, literaturou či architekturou), ale budeme ho chápat v souvislosti s hodnotami, tradicemi, zvyklostmi, způsobem komunikace a jednáním, které mezi sebou sdílejí osoby,

jež jsou součástí určité skupiny. Kulturou můžeme chápat vše, co si lidé myslí, dělají, mají a čím se zabývají v rámci určité společnosti (Šroněk, 2000). Skládá se z mnoha prvků a její charakteristikou je, že se jedná o naučené chování, které se přenáší z generace na generaci a členové určité skupiny ho sdílejí mezi sebou. Kultura též formuje jednání členů a jejich myšlenky a představy o světě. Takto můžeme poznat rozdílné kultury, pokud se lidé liší způsoby jednání od druhých, patří k rozdílným kulturám.

3.5.1 Základní charakteristika kultury

Rosinski (2009, str.43) charakterizuje kulturu následovně: „*Skupinová kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se její členové odlišují od jiných skupin.*“ Za kulturu tedy považujeme soubor několika hodnot, nemůžeme za ni považovat jednotlivosti. Často se setkáváme s tím, že tyto hodnoty mají základ v náboženství, není tomu tak ale u všech kulturních společnostech. Představy o základních hodnotách jsou také v různých kulturách odlišné, což se projevuje odlišnými vyhlášenými cíli. Ze základních hodnot poté vyplývají pocity, myšlenky nebo činnosti, které jsou charakteristické a zřejmé pro členy dané kulturní společnosti. Jedná se například o postoje k věku a času, pohlaví, individualismu či kolektivismu a dalším (Šroněk, 2000).

V kultuře máme několik důležitých termínů, které by bylo dobré si vysvětlit. Jedná se o pojem *zvyklost* a *tradici*. Šroněk (2000, str. 13) je charakterizuje následovně:

„Zvyklost je způsob myšlení nebo jednání, jenž charakterizuje určitou skupinu osob. Zvyklosti ovlivňují způsob, jakým se lidé oblékají, co jedí, jak jednají a jak se chovají. Mohou mít formu morálních nebo právních norem.“

„Tradice je obecné předávání a přebírání mravů, zvyklostí, znalostí, životních zkušeností a institucí. Je to ta podstatná část praxe a víry, která přechází z minulosti do současnosti a v ní je považována za směrodatnou a požívá vážnosti proto, že vystihuje moudrost a zkušenost z minulosti.“

3.5.2 Elementy kultury

Za jednotlivé elementy kultury můžeme považovat jazyk, národnost, náboženství, přístup k času a prostoru a další. Posuzovat jednotlivé elementy kulturní společnosti

samostatně nelze, jak už bylo zmíněno, tak kultura sestává ze souboru hodnot, tudíž i v elementech kultury musíme vycházet z toho, že kulturní společnost sestává z elementů tvořící integrální celek. (Šroněk, 2000)

Čas je jeden z elementů kultury, který může být posuzován z několika hledisek, ať už filozofického, biologického, tak technického. Každá z kulturních společností má jiný pohled na plynutí času, některé k němu mají vztah spíše krátkodobý (jsou pro ně důležité minuty i vteřiny), některé zase dlouhodobý (důležité jsou pro ně roky až desetiletí). Čas je elementem, který má velký vliv na naše soukromé i pracovní činnosti a jsou na něm vidět výrazné rozdíly mezi kulturami (Šroněk, 2000).

Prostor je další element kultury, který je velmi důležitý v případě pracovního prostředí, které nás z hlediska kultury hlavně zajímá. Výrazně se projevuje v uspořádání kancelářských prostorů, zda jsou jednotlivé kanceláře uzavřeny a každý má svou, či zda je prostor mezi všemi pracovníky otevřený a vytváří se tak čím dál tím oblíbenější prostor „openspace“, nebo zda sedí vedoucí pracovník samostatně nebo mezi ostatními svými spolupracovníky, či zda vybavení kanceláře odpovídá postavení daného pracovníka v rámci hierarchie firmy. Tyto rozdíly jsou vidět i na kulturách jednotlivých zemí. Šroněk (2000, str.20-21) uvádí příklad na Japonsku, kde vedoucí pracovníci na nižší a střední úrovni sdílí kancelářský prostor se svými ostatními spolupracovníky a teprve až když se dostanou na vysokou vedoucí pozici, mají nárok a možnost mít svou vlastní soukromou kancelář.

Jazyk je jedním z elementů kultury, který je společný pro všechny kultury na světě. Nemůžeme na něj však nahlížet jen z lingvistického hlediska nebo ho považovat za pouhý řetězec slov. Právě prostřednictvím jazyka se uskutečňuje veškerý střet uvnitř jednotlivých kultur nebo mezi rozdílnými kulturami. Tomuto elementu se též taky říká verbální komunikace a vedle ní existuje i komunikace neverbální (mimoslovní). Pod verbální komunikaci řadíme dále tzv. paraverbální jazyk, jenž označuje např. sílu hlasu, význam mlčení, neboli ticha při konverzaci a další. (Šroněk, 2000)

Zde si znovu můžeme položit otázku, zdali je na místě dát rovnítko mezi pojmem kultura a jazyk. Odpověď není jednoznačná. Jednoduchou otázkou je v případě, kdy se jedná o jazykově (téměř) homogenní stát, jehož jazyk výrazně nepřesahuje hranice státu. Jako příklad lze uvést Japonsko nebo Finsko. Jakmile však jazyk přesáhne hranice státu a

daným jazykem se hovoří i v jiných zemích světa, situace se značně komplikuje a zde rovnítko mezi kulturou a jazykem určitě položit nemůžeme. Zde můžeme jako příklad uvést kolonizované země Španělskem, v nichž se používá jako hlavní jazyk španělština, ale rozdíly v kulturách těchto zemích jsou velmi patrné (Šroněk, 2000).

Vedle jazyka ale lidé komunikují i neverbálně neboli mimoslovně. Tímto způsobem se účinně dokáží projevat pocity a emoce a doplňovat jím slovní projev. Do neverbální komunikace patří například projevy a výrazy obličeje, pohyby rukou, držení těla, oční kontakt, doteky s druhými, vůně, oblečení, účesy, používaná kosmetika a mnohé další. Formy mimoslovní komunikace se velmi liší mezi kulturami i uvnitř jednotlivých kultur. Krásný příklad těchto odlišností mezi kulturami uvedl Šroněk (2000, str. 25-26):

„V Severní Americe může zvednuté obočí znamenat projev zájmu nebo překvapení, v Británii nedůvěru, v Německu ocenění bystroti druhé strany. V Číně je zvednuté obočí výrazem nesouhlasu, v arabských zemích vyjadřuje záporné stanovisko.“

Náboženství patří k nejvýznamnějším elementům kultury. Velmi silně a intenzivně formuluje chování, jednání a myšlenky příslušníků dané kulturní společnosti. V rámci pracovního prostředí je důležité na vliv náboženství dávat velký důraz a akceptovat jej. V praktickém podnikání nejde vůbec o to se detailně seznámit s daným náboženstvím nebo se s ním ztotožňovat, ale jde o to být informován o důsledcích, které pro ekonomickou činnost mohou přinášet. Příslušníci značně ateistické společnosti, jako je například česká, mají často tendence vlivem náboženství opovrhovat nebo ho podceňovat. Znalosti náboženství, se kterým se zrovna setkáváme, vždy posiluje naše postavení, a naopak neznalost nás může přinést do trapné a nevhodné situace. (Šroněk, 2000)

3.5.3 Kulturní rozdíly

Mezikulturní rozdíly se staly součástí dnešního globalizovaného světa. Jedná se o důsledek mezinárodního obchodu a služeb, působením mnohonárodnostních firem v celosvětovém měřítku nebo také zahraničních investic a mnoho dalšího.

Samostatná vědní disciplína na mezinárodní komunikaci vznikla v 80. letech 20. století, kdy se zjišťují prvky a elementy jednotlivých kultur, ze kterých vznikají schémata každé kultury nezbytně nutné pro pochopení problematiky. V praxi jsme se ale s mezinárodními kulturními rozdíly setkali mnohem dříve. Již v dávné historii si

obchodníci a kupci byli značně vědomi těchto rozdílů v rámci svých prodejů v jiné krajině, zemi, či třeba panství, ač je tak možná nepojmenovávali.

Mezikulturní rozdíly se projevují především v tom, jak lidé z různých kultur myslí, jednají, reagují a jak se chovají. Vzájemná komunikace mezi rozdílnými kulturami může a nemusí v praxi přinášet menší či větší problémy. Základním pravidlem, jak těmto problémům předejít, je uvědomit si, že tyto kulturní rozdíly existují, akceptovat je a tolerovat je. Tolerance k jiným kulturám může obsahovat shovívavost, snášenlivost, i trpělivost. Jedná se o ochotu strpět jinou kulturu, zdrženlivost vůči jiné kultuře, ale neznamená však souhlas s ní či ochotu ji porozumět. Každý z nás ale máme určitou svou vnitřně nastavenou hranici, po kterou jsme až ochotni zajít, při své cestě za toleranci a otevřeností vůči jiné kultuře. V moderní době znalost a využívání těchto mezikulturních rozdílů může najít uplatnění např. v marketingu, mezinárodním podnikání, managementu či v souvislosti s problematikou lidských zdrojů. (Šroněk, 2000)

V rámci kulturních rozdílů existují určité problémové oblasti, ke kterým dochází při kontaktu příslušníků různých kultur. K těmto problémovým oblastem patří například kulturní šok, kulturní předpojatost, etnocentrismus či stereotypy (Šroněk, 2000).

Pojem kulturní šok vyjadřuje psychologickou dezorientaci nebo zmatek, která nastává při náhlém střetnutí s kulturou, která je zcela odlišná od naší dosavadní kultury, ve které žijeme a pracujeme. Doslovné znění výrazu „šok“ vyjadřuje náhlost situace, při které se setkáváme s cizí kulturou. V praxi se s kulturním šokem setkal každý, kdo v životě překročil hranice svého státu nebo své kultury. Pokud se však jednalo o jednodenní zájezd či výlet, kulturní šok se nemusel dostavit v plném znění, běžný je u několikadenních či několikaletých zahraničních pobytů. Charakteristickými rysy kulturního šoku jsou zejména pocit nejistoty, co se ode mne a mého postavení v nové kultuře očekává, pocit překvapení, někdy až znechucení po zjištění, jaké zvyklosti nová kultura má, pocit ztráty dobře známého prostředí domovské kultury, pocit odmítání příslušníky nové kultury, ztráta sebedůvěry, jelikož člověk není schopný jednat v novém prostředí a další. To, jak se kulturní šok projeví na člověku, je poté stesk po domově, uzavření se do sebe, odmítání stýkat se s příslušníky nové kultury a setkávání se pouze s příslušníky mé domovské kultury či země, dále například potřeba delšího spánku, nutkání k jídlu a pití, podrážděnost, přehnaná čistota, rodinné napětí a konflikty a mnoho dalšího. Všechny symptomy se neprojevují u všech lidí, ale téměř u každého člověka se objeví alespoň některé.

Kulturní předpojatost je určitá forma nepřátelství vůči cizí kultuře, která vychází z rasismu, xenofobie, etnických čistek a dalších moderních projevů člověka. Všechny tyto formy nepřátelství mají základ v myšlence, že jedna kultura či národ (my), jsou nadřazeni a jsou lepší než druhá kultura či národ (oni). Tyto názory jsou naučené a většinou přetrvávají po celý život, když už se vyskytnou, zárodek se zrodí ve většině případech už od mala v rodině či ve škole. Důsledky těchto názorů a nastavení člověka se poté projevují jak v kulturní sféře, tak společenské a ekonomické. Pokud mají lidé z různých kultur a částí světa existovat a fungovat vedle sebe, musí jít tyto předpojatosti stranou a být k sobě vzájemně ohleduplní a tolerantní.

Kulturní etnocentrismus je domněnka členů určité kulturní společnosti, že jejich kultura je středem všech ostatních kultur a ty by se jí měli podřizovat a posuzovat se dle ní. Lidé žijící v dané kultuře přistupují k ostatním příslušníkům jiných kultur z pohledu „my“ a „oni“. Šroněk (2000, str. 56) popisuje základní rys etnocentrismu následovně: „...*to, co činí osoba, skupina nebo společnost příslušející k určité kultuře, jejímž jsem členem, je správné. Naopak to, co činí příslušníci jiných kultur, je nesprávné.*“

Pojem stereotypy z oboru psychologie vyjadřuje zjednodušení či předsudek. V souvislosti s kulturními stereotypy bychom poté mluvili o zkresleném, zjednodušeném pohledu na národy, státy či kulturní společnosti. Charakteristickým rysem je několik málo povrchních, specifických značek určité kulturní skupiny, které jsou často řazeny do stereotypů. Typickými příklady jsou studení Britové, přesní Švýcaři, hluční Američané a mnoho dalších. Tyto stereotypy se ale mohou v čase i měnit, příkladem jsme my Češi a náš pohled na Rusi. Toto stereotypní vidění můžeme změnit hlubším poznáním a pochopením dané kulturní společnosti či národa. Ne vždy je dobré brát stereotyp za dobrý a užitečný základ daného společenství. S kulturou jiných je nutné se seznámit více do hloubky a pochopit jejich konání dříve, než si vytvořím či někde zaslechnu již existující stereotypy.

4 Praktická část práce

4.1 Seznámení se společnostmi

Pro dosažení stanoveného cíle je nezbytné získat hlubší povědomí o zkoumaném podniku, přesněji o korporátní společnosti Vodafone Czech Republic a.s., která byla již zmíněna.

Historie

Společnost Vodafone byla založena ve Velké Británii v roce 1983. O dva roky později se uskutečnil v jeho síti první hovor. Pár let na to se uskutečnil vůbec první mezinárodní hovor na světě, konkrétně mezi Británií a Finskem. Společnost, jejíž hlavní sídlo se nachází v Londýně, se dnes může pyšnit titulem druhý největší operátor na světě a působí ve více než 30 zemích světa. Český mobilní operátor Oskar, úřadující na trhu od roku 2000, se stal členem rodiny Vodafone v roce 2005. Rok nato se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s. a dnes má český Vodafone více než 4,5 mil. zákazníků a zaměstnává více než dva tisíce lidí.

Organizační struktura

Vodafone má poměrně složitou organizační strukturu, od regionálních divizí po dceřiné firmy v jednotlivých zemích. Ve vedení českého Vodafone je generální ředitel a pod ním celkem devět viceprezidentů vedoucí své segmenty.

Poslání

Vodafone má dnes také velkou odpovědnost v udržitelnosti a lidské společnosti. Má mnoho programů, které se zabývají snižováním ekologického odpadu a znečišťování planety, podporou sociálních skupin (LGBT+, transgender, ...), podporou vzdělávání (Trainee programy, Discover program, ...) a mnoho dalších. Klíčovým prvkem firemní kultury je udržitelný rozvoj a efektivní využívání technologií tak, aby i další generace mohli žít v souladu s přírodou ale i inovacemi v oblasti technologií.

4.2 Výzkumný vzorek

V českém Vodafonu pracuje v průměru 2 317 zaměstnancům na celkem 6 odděleních, které firma má (Vodafone Czech Republic, Výroční zpráva 2022/2023).

Pro dotazníkové šetření se podařilo získat zaměstnance ze všech oddělení, některá (například Marketing, IT, ...) však byla zastoupena hojnějším počtem respondentů a některá (například Prodej a péče, Správa majetku a právo, ...) počtem menším.

Dotazníkové šetření i následné rozhovory byly anonymní, tudíž lze vybraný výzkumný vzorek charakterizovat pouze z pohledu pohlaví, věku, národnosti, oddělení ve společnosti, ve kterém pracují a jak dlouho již ve firmě Vodafone působí.

Rozhovory byly vedeny s celkem třemi respondenty. Kvůli anonymizaci jim byly dány falešná jména, aby se dalo dobře rozlišovat mezi respondenty vyplňující dotazník a respondenty z rozhovorů.

Respondent č.1 (Petr) – muž, 26 let, pocházející ze Zlína, ČR, pracuje na oddělení IT a technologie, ve firmě je 2 roky

Respondent č.2 (Kateřina) – žena, 47 let, pocházející z Bratislavy, Slovensko, pracuje na marketingovém oddělení a ve firmě je 6-7 let

Respondent č.3 (Martin) – muž, 53 let, pocházející z ČR, pracuje ve Financích a ve firmě je 10-11 let

Tabulka č.3 Rozdělení respondentů dle pohlaví

<i>POHLAVÍ</i>	
<i>Muž</i>	<i>58 %</i>
<i>Žena</i>	<i>41 %</i>
<i>Necítí se jako ani jedno</i>	<i>1 %</i>

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z tabulky č.3 můžeme vidět, že z celkem 106 respondentů bylo 58 % mužů a 41 % žen. Jeden dotazovaný se necítil jako ani jedna z výše uvedených možností.

Tabulka č.4 Rozdělení respondentů dle stáří

VĚK	
Méně než 20 let	10 %
20–29 let	21 %
30–39 let	24 %
40-49 let	26 %
50 let a více	19 %

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V tabulce č.4 máme zobrazené rozdělení respondentů dle věku. Nejpočetněji je ve společnosti Vodafone zastoupena věková kategorie od 40-49 let. Naopak nejméně můžeme ve firmě najít zaměstnanců pod 20 let.

Tabulka č.5 Rozdělení respondentů podle etnického původu

ETNICKÝ PŮVOD	
ČR	73 %
Slovensko	17 %
Ukrajina	7 %
Řecko	1 %
Španělsko	1 %
Velká Británie	1 %

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Etnický původ ve společnosti Vodafone je velmi pestrý a jelikož se jedná o nadnárodní firmu, je patrné, že se i u nás v českém Vodafonu mísí zaměstnanci různého původu. Ačkoli zastoupení z ostatních zemí není tak početné a převládají samozřejmě Češi, objevili se ve výzkumném vzorku zaměstnanci původem z Anglie, Řecka, Španělska, či Velké Británie.

Tabulka č.6 Rozdělení respondentů podle délky působení ve firmě Vodafone

DĚLKA PŮSOBENÍ VE FIRMĚ VODAFONE	
Do 5 let	40 %
5-10 let	35 %
10-15 let	16 %
15-20 let	6 %
20 let a více	3 %

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Tabulka č.6 ukazuje, že ve společnosti Vodafone je nejvíce zastoupena délka působení ve firmě do 5 let. Hned zatím následuje 5 - 10leté působení. Delší časy už jsou méně zastoupeny, ale stále jich není úplně pomálu, což ukazuje, že Vodafone zaměstnává i stále zaměstnance.

Tabulka č.7 Rozdělení respondentů dle oddělení, ve kterém pracují

ODDĚLENÍ	
Finance, strategie a plánování	22 %
Komunikace a marketing	22 %
Správa majetku a právo	3 %
IT a technologie	33 %
Human resources	5 %
Prodej, péče a kvalita	15 %

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

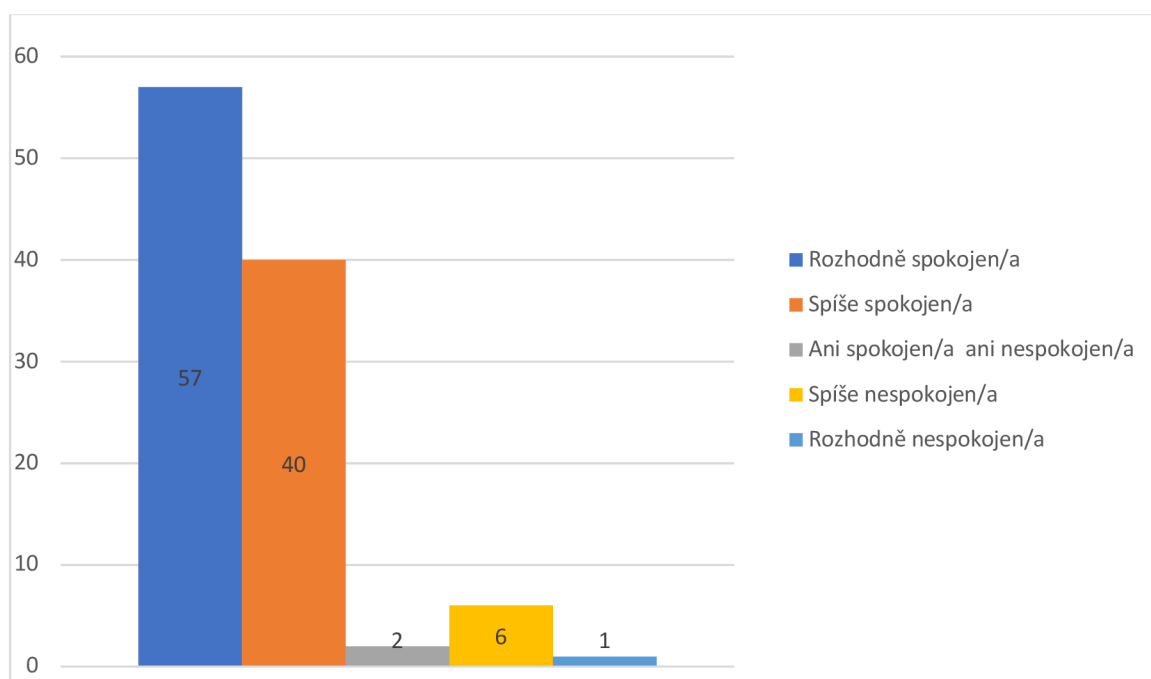
V tabulce č.7 výše vidíme, že nejvíce z dotazovaných pracuje na oddělení IT a technologií, Komunikace a marketingu a Financí, strategie a plánování. Tyto tři oddělení jsou ve společnosti Vodafone také největší, co se počtu týmů a počtu zaměstnanců týká.

5 Zhodnocení výsledků

Po základních otázkách ohledně dotazovaného v dotazníku následují otázky rozčleněné do šesti okruhů, jak již bylo výše zmíněno. Prvním okruhem jsou Vztahy na pracovišti a nacházejí se zde tři otázky. První dvě jsou uzavřené a respondenti mohli vybrat z celkem 5 odpovědí, do jaké míry souhlasí/nesouhlasí. Poslední otázka v tomto okruhu byla otevřená a dotazovaní měli volnou ruku ve svých odpovědích.

Otázka č.1: Jste spokojen/a se vztahy se svými kolegy/němi?

Graf č.1



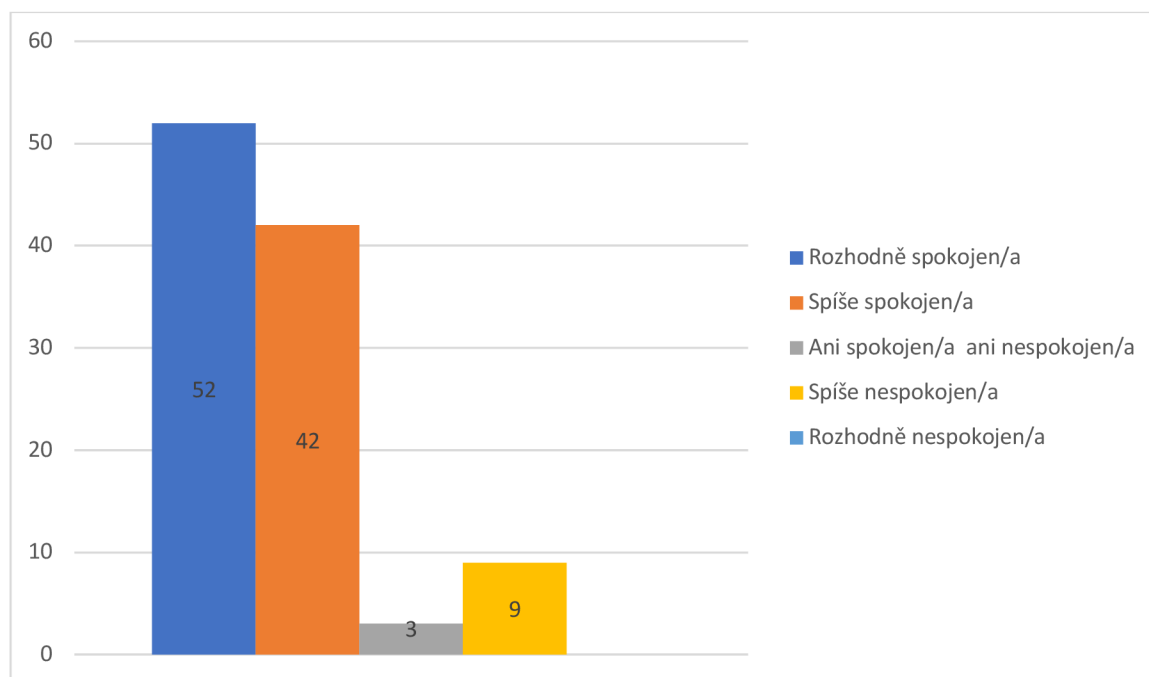
Zdroj: Vlastní zpracování

Na první otázku, zda je dotazovaný spokojen se vztahy se svými kolegy/němi odpovědělo 57 respondentů, že jsou rozhodně spokojeni. Stejně zněla i respondentka Kateřina, se kterou byl veden rozhovor, uvedla: „*Ano, určitě jsem, moji kolegové jsou naprosto báječní, řekla bych, že spíše přátelé. Chodíme na akce i mimo práci. Opravdu nemůžu si stěžovat.*“ 40 dalších poté v dotazníku odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a velmi malé procento odpovídalo negativně, tedy že nejsou spokojeni. Celkem 6

dotazovaných odpovědělo neutrálně, tedy že ani nejsou spokojeni, ale ani jsou spokojeni. Míra spokojenosti se svým týmem ve společnosti Vodafone tedy přesahuje 90 % z celkové počtu dotazovaných, což je velmi krásné číslo a firmě to tedy přináší jenom kladné ohlasy. Potvrzuje to i respondent Petr, se kterým byl veden rozhovor, uvedl samá kladná slova: „Kolegové jsou super a máme dobré vztahy.“

Otázka č.2: Jste spokojen/a se vztahem se svým nadřízeným?

Graf č.2



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č.2, jak moc jsou zaměstnanci společnosti Vodafone spokojeni se svým nadřízeným, odpovídali dotazovaní velice obdobně, jako u první otázky. Pozitivní ohlas nám sdělil i respondent Martin v rozhovoru, kdy řekl: „*Určitě jsem, šéf je fajn chlap, je strašně tolerantní, chápavý, všechno krásně vysvětlí, takže určitě nemám jediný problém.*“ Rozdílem však je, že se svým nadřízeným nebyl v dotazníku nikdo rozhodně nespokojený, jako u svých kolegů a kolegyně v otázce č.1. Míra nespokojenosti se svým nadřízeným se tedy ve společnosti Vodafone pohybuje kolem 8,5 % ve vybraném výzkumném vzorku.

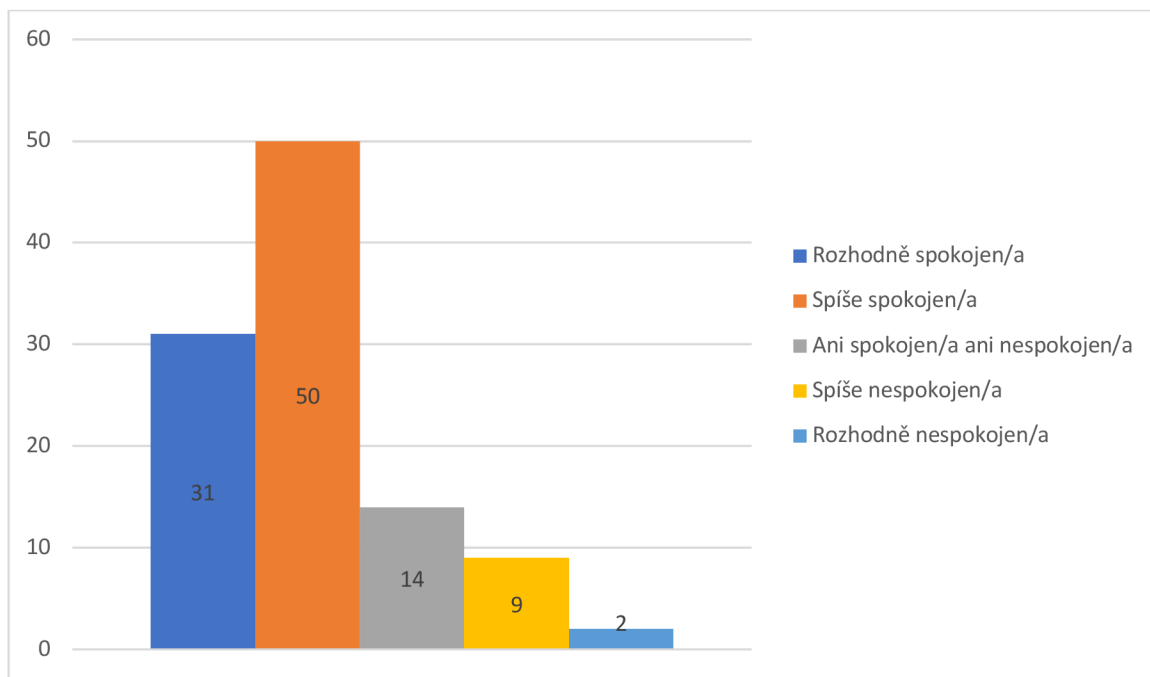
Otázka č.3: Jak vnímáte pracovní vztahy v rámci mezinárodní spolupráce?

Tato otázka byla otevřená a respondenti zde mohli volně vyjádřit svůj názor a napsat jakoukoli odpověď. Po přečtení všech 106 odpovědí jsem rozdělila odpovědi na dvě varianty. První variantou bylo, že dotazovaný nemá zkušenosti s mezinárodní spoluprací. Odpovědi zněly často: nesetkám se s ní, nemám kolegy ze zahraničí, netýká se mě, nemám příliš zkušeností atd. Druhou variantou byly odpovědi kladné, jelikož se dotazovaní zaměstnanci s mezinárodní spoluprací setkávají a vztahy hodnotí kladně. Odpovědi zněly často: jsem se vztahy spokojena, je to super, vztahy jsou vždy na přátelské úrovni, profesionálně atd. V rozhovorech respondenti uváděli rozdílné informace, například respondent Martin uvedl, že na denní bázi se se vztahy v rámci mezinárodní spolupráce nesetká, ale přes e-mailovou komunikaci občas ano a jde pouze o pracovní vztahy. Naopak respondentka Kateřina uvedl: *„Ano setkám se, máme občas schůzky s lidmi například z Číny, někdy z Německa, a tak různě. Jelikož tato firma je celosvětová tak ano, setkám a ty vztahy jsou vždycky naprosto profesionální a přátelské, opravdu jsou to vždy milá a příjemná setkání.“*

Druhým tematickým okruhem otázek v dotazníku je kariérní růst. I zde se nacházejí opět celkem tři otázky, všechny však uzavřené. V jedné otázce měli respondenti na výběr pouze ze dvou odpovědí ANO/NE, u zbylých dvou otázek opět vybírali z celkem 5 odpovědí, do jaké míry souhlasí/nesouhlasí.

Otázka č.4: Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu ve společnosti Vodafone?

Graf č.3

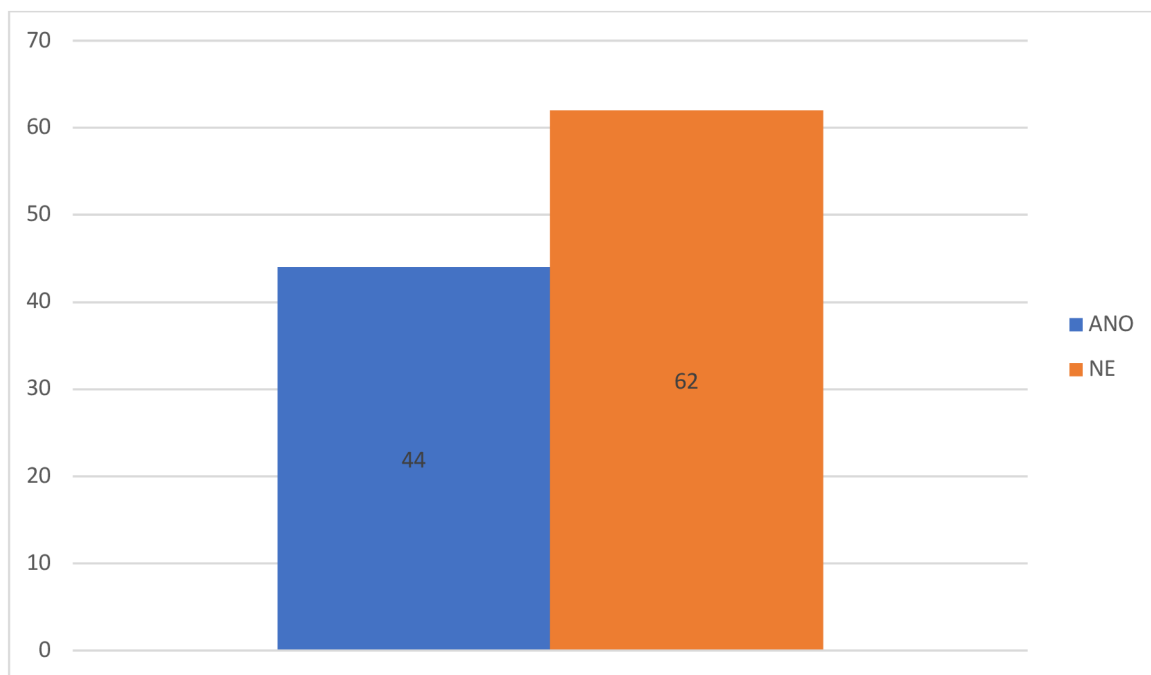


Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s možnostmi kariérního růstu je ve společnosti Vodafone také v kladných číslech, konkrétně 76,4 % zaměstnanců je spokojeno. Necelých 14 % dotazovaných si nebylo jisto, zda jsou či nejsou s možnostmi kariérního růstu spokojeni. Dotazovaní, se kterými byl veden rozhovor, uvedli do jednoho, že jsou s možnostmi kariérního růstu nad míru spokojeni, dvou z nich už byl i nabídnut.

Otázka č.5: Za dobu, co ve společnosti Vodafone pracujete, byl vám umožněn/nabídnut kariérní růst?

Graf č.4

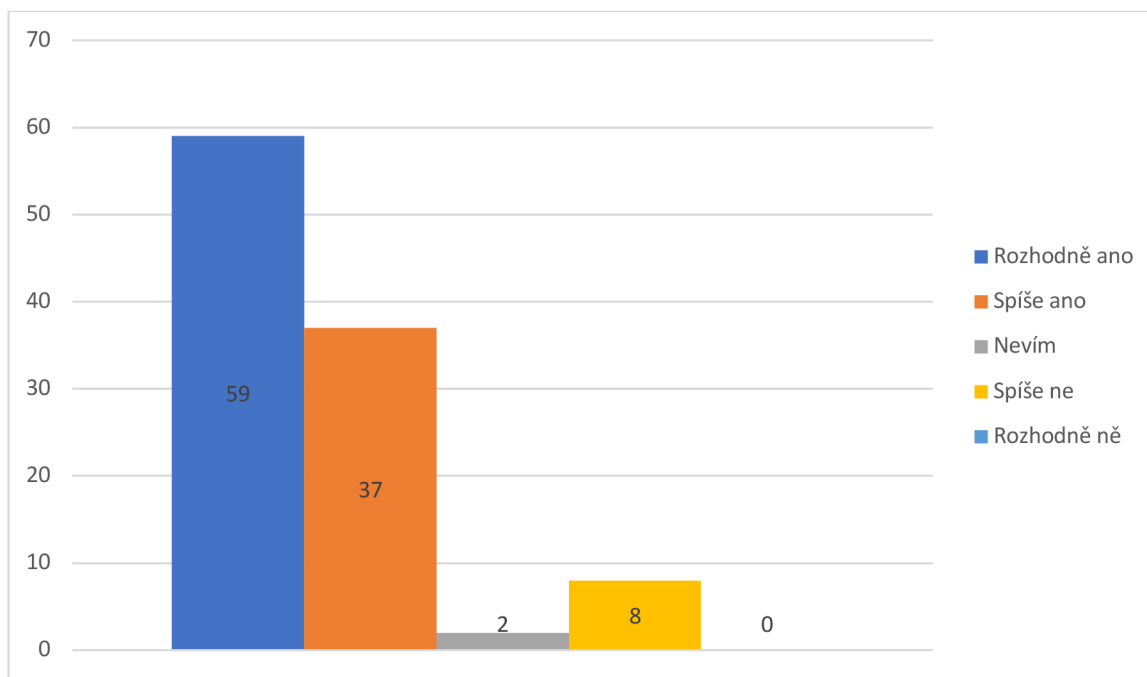


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č.5 ohledně nabídnutí kariérního růstu vyhrála odpověď NE, kdy tak odpovědělo 59 % respondentů. 41 % dotazovaných kariérní růst umožněn byl. V této otázce je však nutné brát ohled na dobu působení zaměstnance ve firmě, či druh pozice, jelikož u některých pozic jednoduše není kariérní růst umožněn vůbec, jelikož se není kam posouvat. Z respondentů, se kterými byl nahrán rozhovor, byl nabídnut dvou dotazovaným, uvedli ale také, že společnost Vodafone je na kariérní růst velmi vstřícná. „...obzvlášť tahle firma je v tom fakt skvělá, protože hrozně moc zaměstnancům, kolegům, co znám, už bylo nabídnuto nějaké povýšení. Takže tady ta firma je na to fakt super.“ uvedl respondent Martin.

Otázka č.6: Přijde vám kariérní růst jako dobrá forma motivace pro zaměstnance?

Graf č.5



Zdroj: Vlastní zpracování

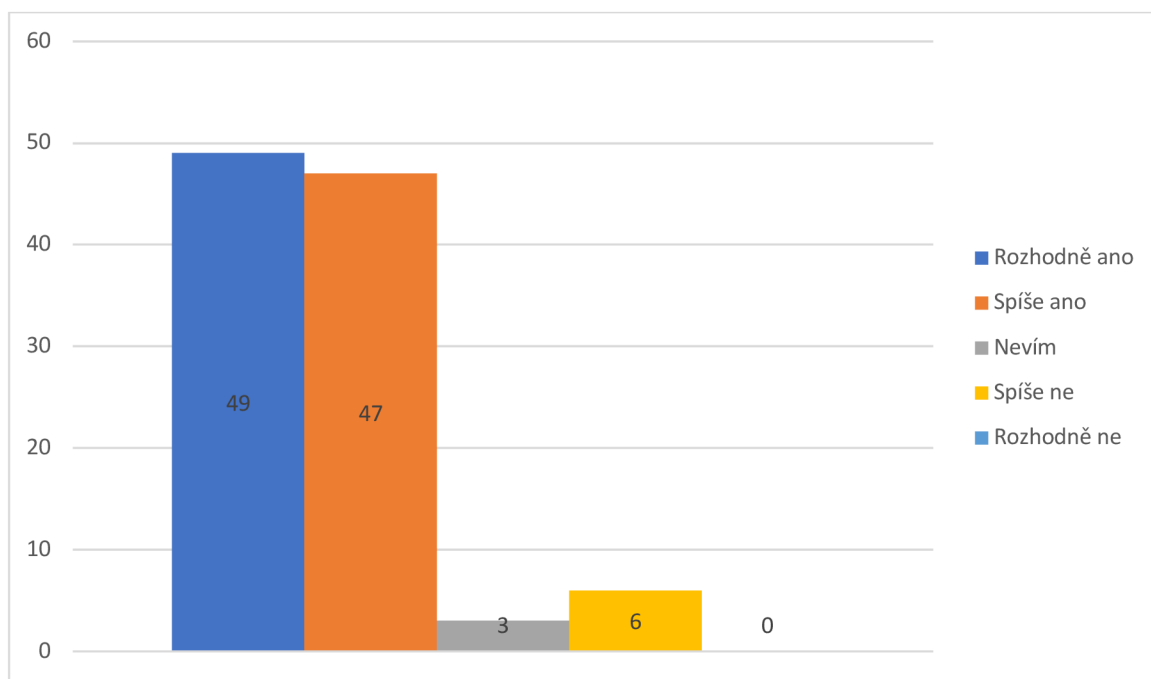
U poslední otázky na kariérní růst je jednoznačná převaha v odpovědi rozhodně ano, kde tak odpovědělo 59 ze 106 respondentů. 37 respondentům také přijde kariérní růst jako dobrá forma motivace pro zaměstnance. S touto odpovědí se ztotožňovali i respondenti z rozhovorů. „Myslím si, že v dnešní době jak pro muže, tak pro ženy, protože už i ženy jsou dnes hodně kariérně založené, je to velká motivace, jelikož mají tendence stoupat po kariérním žebříčku výš a výš a tady ta firma jim to nabízí.“ uvedl ve svém rozhovoru respondent Martin. Celkem 8 dotazovaným kariérní růst nepříjde jako příliš dobrá forma motivace pro zaměstnance a 2 se nedokázali rozhodnout a uvedli tak odpověď nevím. Podobně nerozhodně zněla i odpověď respondentky Kateřiny, která ve svém rozhovoru uvedla: „Určitě je, ale jak pro koho. Pro mě třeba tolik ne, Ale myslím si, že pro mladé lidi, ambiciózní, kteří lezou po tom kariérním žebříčku a chtějí dosáhnout nejvyšší pozice, tak pro ně je to určitě skvělá motivace...“

Následující okruh otázek nese název Informace na pracovišti. Zde se nacházejí opět 3 uzavřené otázky s možnostmi 5 odpovědí, do jaké míry zaměstnanec souhlasí/nesouhlasí.

Otázka č.7: Přijdete si dostatečně informován/a o celkovém dění ve společnosti

Vodafone?

Graf č.6

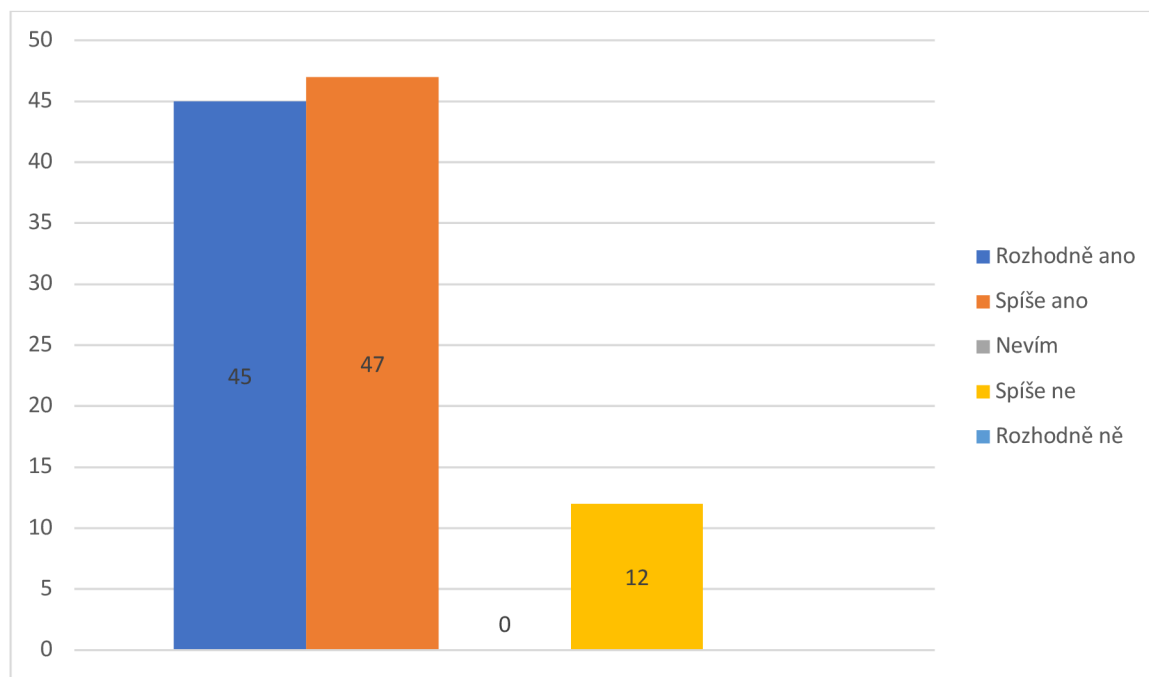


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č.7, jestli si zaměstnanec Vodafone připadá dostatečně informován o celkovém dění ve společnosti, odpovědělo celkem 91,5 % respondentů ano. Firma se tedy může pyšnit o dobré míře informovanosti ohledně celkového dění. To potvrdil i respondent Martin, který ve svém rozhovoru řekl: „...*my dostáváme emailem pro celou společnost informace o tom, co se zrovna děje, jaké jsou novinky, co přijde, co bylo, co bude. Takže si myslím, že informování jsme určitě tady ve Vodafone dobře.*“ Další příklad ohledně informovanosti ve firmě uvedla respondentka Kateřina: „*Chodí nám například email s názvem Vodafone Express, což je prostě několik čerstvě upražených zpráv z Vodafone, různé informační emaily, když někdo odchází na mateřskou nebo třeba přichází na novou pozici, takže opravdu v rámci informovanosti v celém Vodafone je vše super.*“

Otázka č.8: Přijdete si dostatečně informován/a z pozice vašeho nadřízeného?

Graf č.7

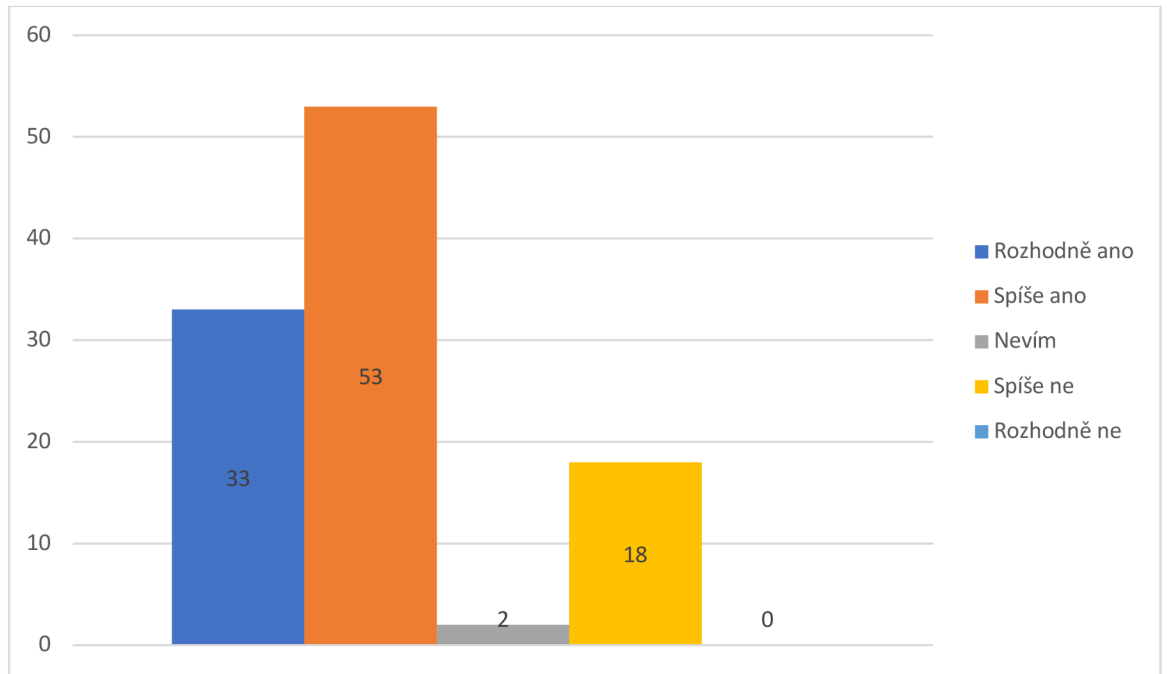


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č.8 je také vysoké procento, konkrétně 88,5 % respondentů, kteří odpověděli ano ohledně informovanosti z pozice jejich nadřízeného. Nemůžeme si však nepovšimnout, že celkem 12 respondentů, 11,5 % z celkového počtu dotázaných, odpovědělo, že si dostatečně informování nepřipadají. Všichni z dotazovaných z rozhovorů však byli také spokojeni. Respondentka Kateřina uvedla, jak je s informacemi od nadřízeného spokojena: „*Od mého šéfa dostávám taky spoustu e-mailů a informací, nebo si řekneme co se děje osobně na meetingu.*“ Respondent Martin zdůraznil lidskost, kterou i u svých nadřízených musíme vnímat: „*... občas samozřejmě na něco zapomene, ale jsme lidi, to je normální. Od toho jsou různé poznámkový bloky, Outlook, a tak, takže dostatečně informovaný z pozice mého nadřízeného si přijdu.*“

Otázka č.9: Jsou pro vás předávané informace srozumitelné?

Graf č.8



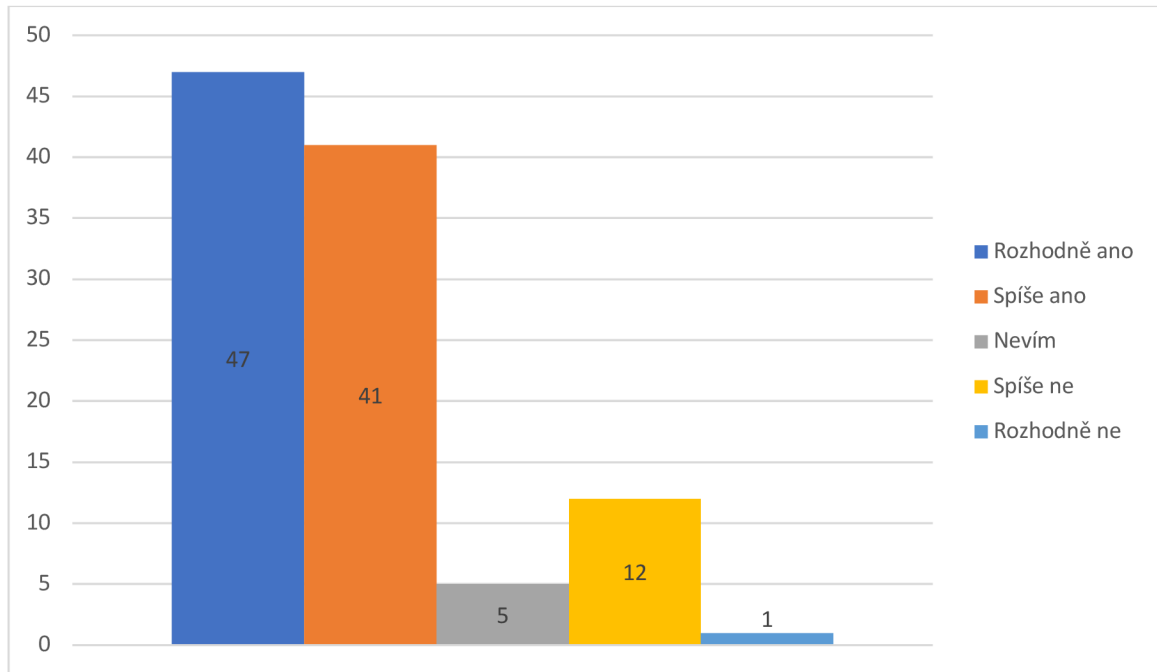
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou předávané informace pro zaměstnance srozumitelné, odpovědělo 81 % z dotázaných rozhodně nebo spíše ano. Jelikož se firma snaží dlouhodobě zjednodušovat, dle průzkumu vypadá, že se jim to daří. To potvrdili i respondenti z rozhovorů, například respondent Martin uvedl: „*Ano, přijde mi, že jo, nikdy nebyla žádná informace, nad kterou bych seděl a koukal na ni a vůbec tomu nerozuměl.*“ Samozřejmě se zde ale vyskytuje i menší procento, konkrétně 17 % respondentů, kterým informace srozumitelné spíše nepříjdou.

Následující tematický okruh otázek s názvem Spokojenost v rámci podniku je do počtu otázek a možností odpovědi identický jako okruh Informace na pracovišti. Otázky byly navrženy tak, aby se snažily co nejvíce zjistit, jak je daný zaměstnanec společnosti Vodafone spokojen se svou konkrétní pozicí, ale i v rámci celé firmy, či s vedením firmy.

Otázka č.10: Jste spokojen/a se svou prací ve společnosti Vodafone?

Graf č.9

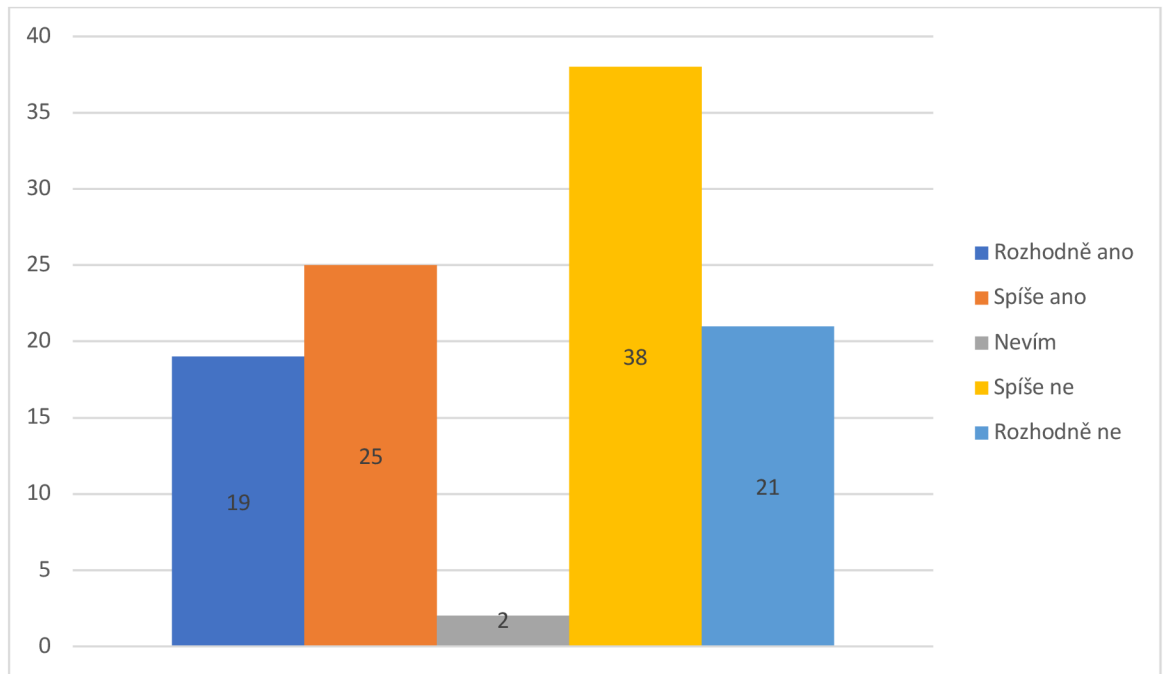


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací/pozicí ve firmě, odpovědělo 83 % z dotázaných ano. To poukazuje na to, že HR náborové oddělení odvedlo dobrou práci a 88 zaměstnanců z celkových 106 dotazovaných je na správném místě ve firmě a jsou se svou pozicí spokojeni. Vidíme ale, že celkem 12 respondentů to samé říct úplně nemůže. Nespokojenost se svou prací má vliv na další faktory, jako je například produktivita, loajálnost vůči firmě, či celková motivace zaměstnance. Co ale z dotazníků vyplývá, že žádný z respondentů s etnickým původem jiným než českým, nezvolil, že by byl nespokojen. To potvrzuje i respondentka Kateřina původem ze Slovenska, se kterou byl veden rozhovor, která uvedla: „...rozhodně tu spokojená jsem a nepřijde mi, že by tady Slováci měli nějaké horší podmínky nebo byli méně spokojeni než Češi, nebo kdokoliv jiný, tady ve firmě je hodně lidí s různým původem, zvláště u nás na marketingu, máme tu Ukrajinu, Angličana, a tak a opravdu všichni jsou spokojeni.“ Etnický původ tedy na spokojenost zaměstnanců vliv nemá.

Otázka č.11: Přemýšlel/a jste někdy o změně pozice v rámci společnosti Vodafone?

Graf č.10

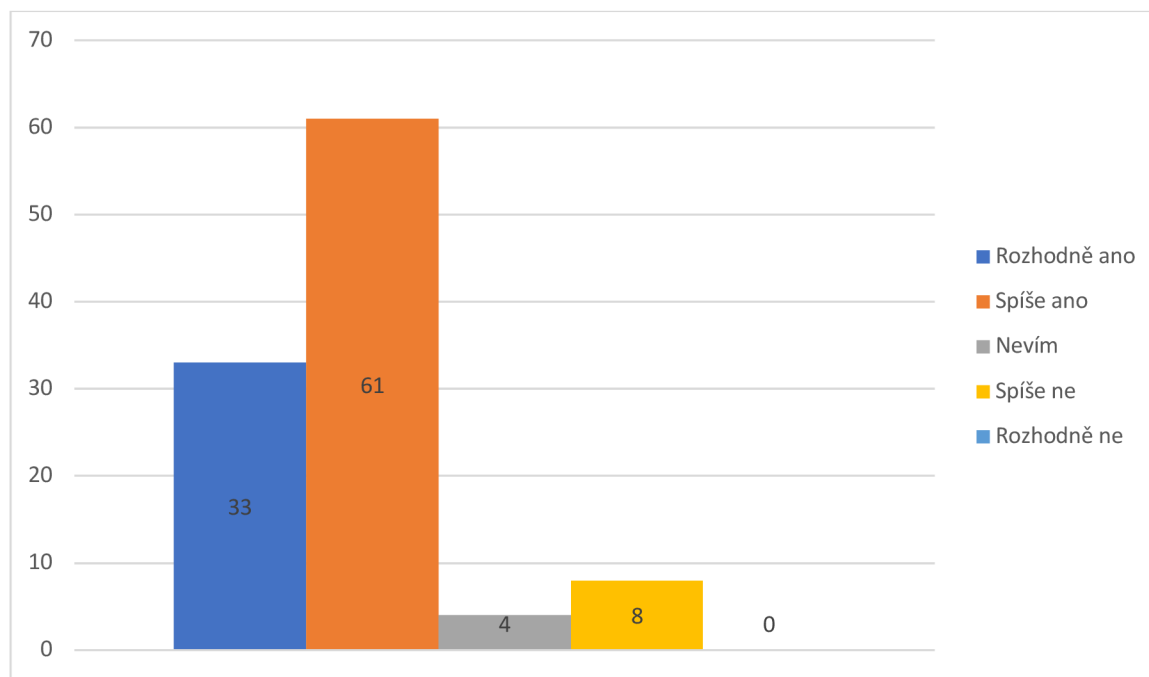


Zdroj: Vlastní zpracování

O změně pozice přemýšlí 42 % z dotazovaných zaměstnanců ve společnost Vodafone, z čehož 18 % by pozici chtělo rozhodně změnit a necelých 24 % o tom spíše přemýšlí. Naopak 56 % dotazovaných by pozici měnit nechtělo, buď vůbec, anebo o tom zatím nepřemýšlí tolik. Respondent Petr, s nímž byl veden rozhovor, uvedl: „*No uvažuji jenom v rámci toho, že bych si přilepšil, naučil se něco nového a tak, ale nevím, spíše jsem spokojen tam, kde jsem...*“

Otázka č.12: Jste spokojen/a s celkovým vedením společnosti Vodafone?

Graf č.11



Zdroj: Vlastní zpracování

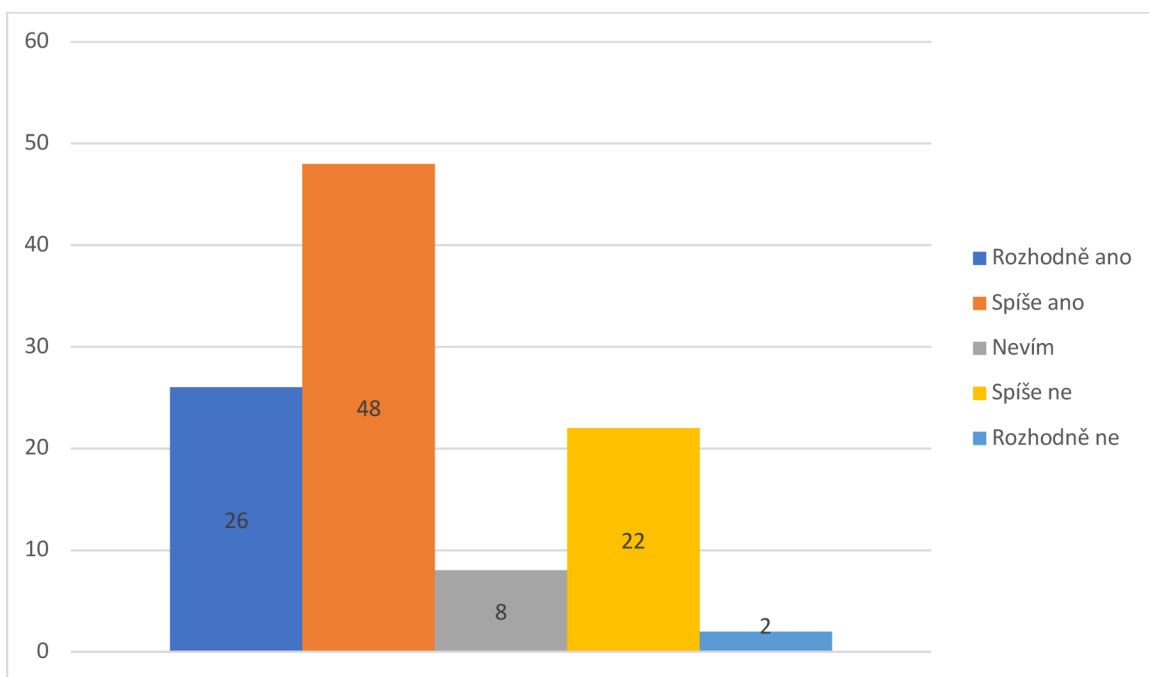
Na otázku ohledně celkové spokojenosti s vedením společnosti odpovědělo necelých 89 % dotázaných, že spokojeni jsou. To odpověděl i respondent Petr, se kterým byl veden rozhovor, kdy řekl: „*Ano jsem, dávají dobré rozhodnutí a vedou firmu dobrým směrem.*“ Konkrétnější odpověď zazněla během rozhovoru s respondentem Martinem, který poukázal na vedení společnosti pod konkrétním generálním ředitelem: „*No spokojený jsem byl, když tady byl Petr Dvořák, tak to jelo jak na drátkách. Teďka uvidíme, protože budeme mít nového generálního ředitele, tak uvidíme, jaký to bude. Ale za jeho fungování jsem byl moc spokojený.*“ Odpověď rozhodně ne poté v dotazníku neoznačil ani jeden respondent. 8 respondentů bylo spíše spokojeno s vedením firmy 4 nevěděli, zda jsou či nejsou spokojeni s vedením. Celkově je tedy spokojenost s vedením firmy poměrně vysoká.

Předposledním okruhem otázek v dotazníku je Motivace na pracovišti. V tomto okruhu otázek se nachází dvě uzavřené otázky a čtyři hodnotící škály od 1-5, kdy 1

označuje nejslabší motivátor a 5 nejsilnější motivátor. Jsou zde čtyři druhy motivátorů a zaměstnanec volí na číselné ose, jak moc je pro něj silný.

Otázka č.13: Přijdete si dostatečně motivován/a?

Graf č.12

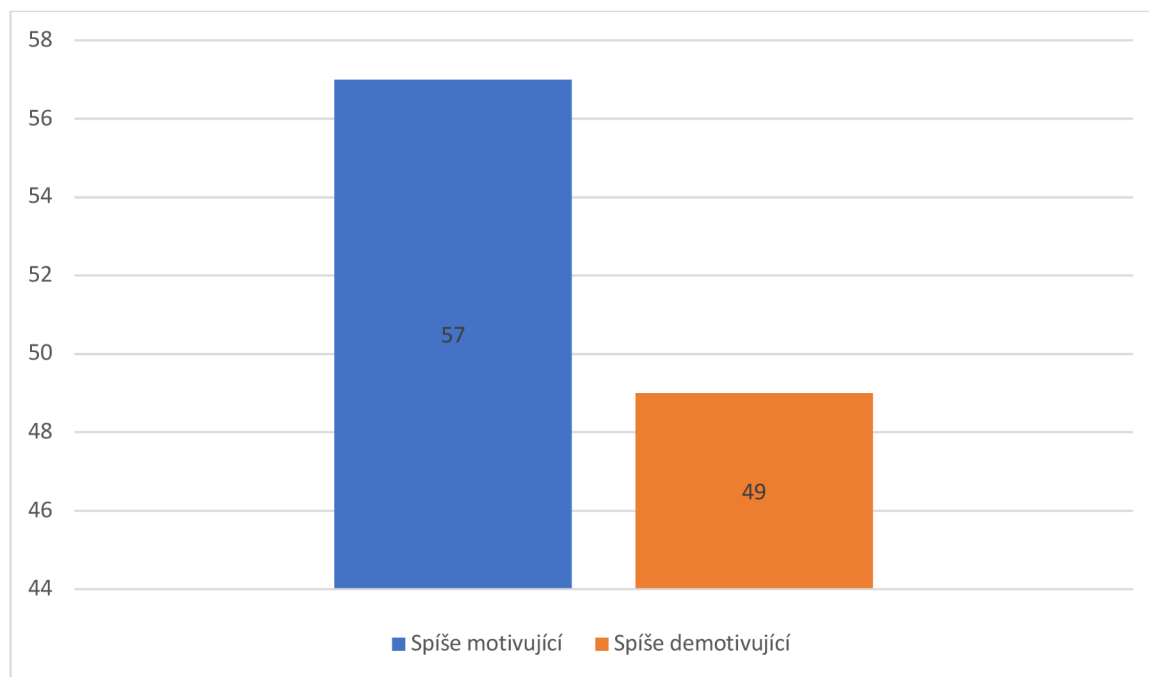


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda si zaměstnanec přijde dostatečně motivován, odpovědělo 48 respondentů spíše ano a 26 rozhodně ano, což celkem činí necelých 70 % motivovaných zaměstnanců z vybraného vzorku. Motivovaný si připadá i respondent Petr, se kterým byl veden rozhovor, kdy uvedl: „*To rozhodně, máme hodně benefitů, dobrý peníze, pohodového šéfa, takže si rozhodně motivovaný přijdu.*“ Upřímně odpověděla respondentka Kateřina při svém rozhovoru: „*Záleží hodně na konkrétním dni, jsou dny, kdy tolik motivovaná nejsem, ale to máme asi všichni, že máme dny, kdy se nám úplně pracovat nechce. Ale vzhledem k těm všem benefitům, co tady máme, kterých jsou opravdu mraky, tak tím si myslím, že se nám ta motivace hodně zvedá.*“ Z dotazníků ale vyplynulo, že 22 zaměstnanců z celkových 106 dotázaných však motivováno není a 2 dokonce rozhodně nejsou. Jelikož však s těmito respondenty bohužel nebyl veden rozhovor a dotazník je anonymní, nebylo možné zjistit jejich důvod demotivace.

Otázka č.14: Je pro Vás porovnávání s pracovním výkonem svých kolegů:

Graf č.13

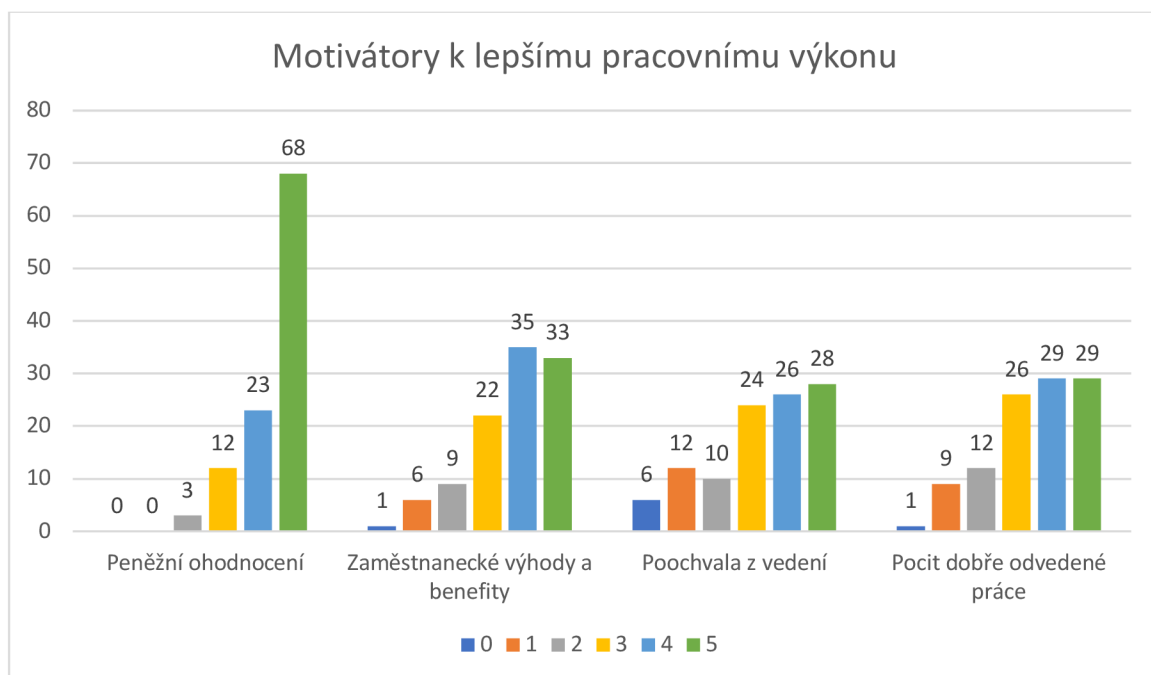


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.14 měla jen dvě možnosti výběru odpovědi, buď zaměstnanec porovnání s ostatními kolegy motivuje anebo naopak demotivuje. Více jak polovinu respondentů, konkrétně 53,8 % porovnávání s pracovním výkonem svých kolegů motivuje a tím se jim zvýší produktivita práce, jelikož se chtějí vyrovnat, či dokonce předčít pracovní výkon svého kolegy. To potvrdil i respondent Martin, který v rozhovoru uvedl: „*Tak pro mě je to spíš motivující, jelikož se můžu srovnávat, a když vidím, že jsem nejlepší, tak to je nejlepší motivace.*“ 46,2 % dotázaných naopak toto chování demotivuje a může se u nich motivace ještě výrazněji snížit, navodit špatné pocity z odvedené práce či dokonce pocit méněcennosti. V tom je zase ukázkový příklad rozhovor s respondentkou Kateřinou, která odpověděla: „*To bych řekla, že spíš demotivuje, já úplně na tady to srovnávání nejsem, protože jsme každý jiný, každý máme jiný pracovní tempo, takže mě by to osobně spíš demotivovalo...*“

*Otázka č.15: Motivátory k lepšímu pracovnímu výkonu
Ohodnoťte, prosím, následující motivátory k lepšímu pracovnímu výkonu na
stupnici od 0-5, zda jsou pro vás nejvíce či naopak nejméně důležité.
(0 - nejmenší motivátor, 5 - největší motivátor)*

Graf č. 14



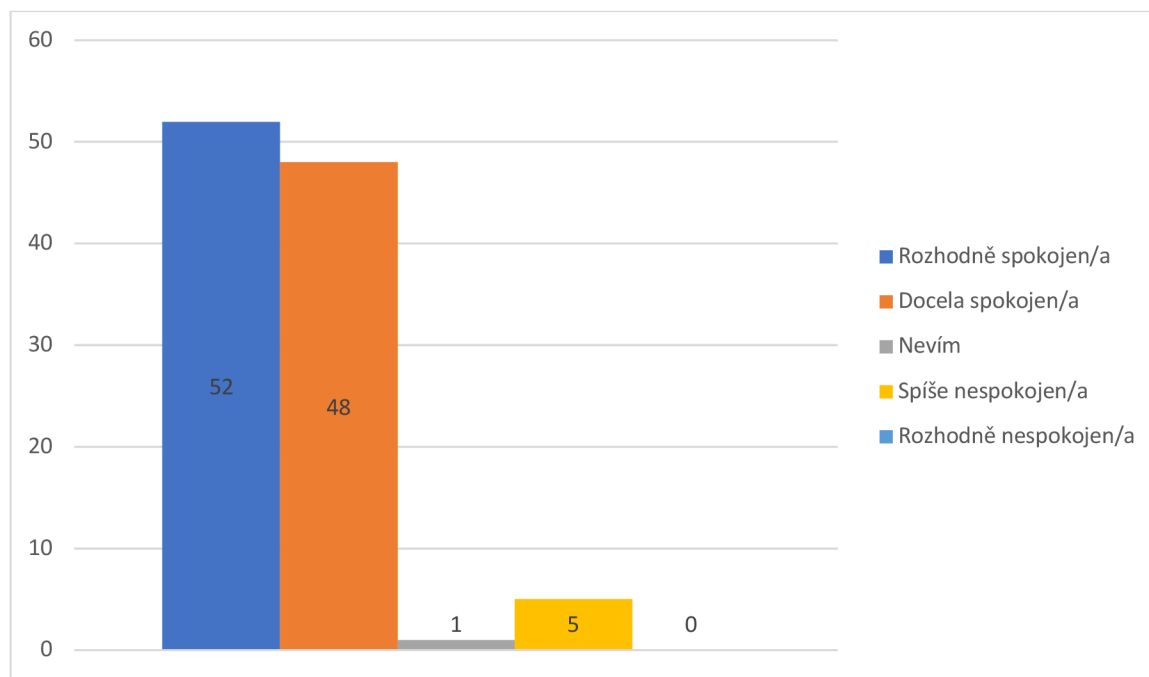
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č.14 vidíme ohodnocení jednotlivých motivátorů na stupnici od 0-5, kdy 0 bylo označení nejmenšího motivátoru a 5 největšího. Respondenti odpověděli nejvíc krát hodnotu 5 u motivátoru peněžní ohodnocení. Z toho vyplývá, že peněžní odměna ve formě mzdy je pro zaměstnance největší forma motivace. Zaměstnanecké výhody a benefity jsou pak druhým nejčastěji označovaným motivátorem s nejvyšší vahou. Pochvala z vedení a pocit dobře odvedené práce jsou pak velmi podobně hodnocené motivátory.

Posledním okruhem otázek v dotazníku jsou Zaměstnanecké benefity. Do tohoto okruhu spadají již obvyklé tři otázky, z toho dvě uzavřené a jedna otevřená.

Otázka č. 16. Jak jste spokojeni s jednotlivými benefity společnosti Vodafone?

Graf č.15

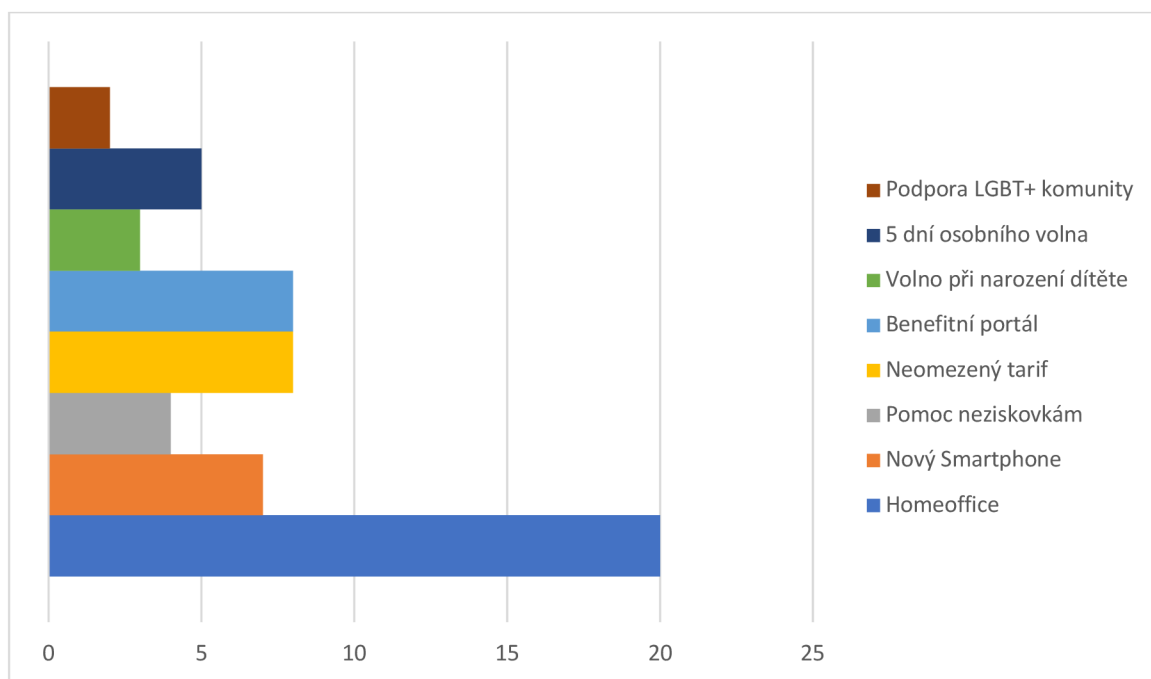


Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Vodafone nabízí v porovnání s jinými firmami opravdu širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Bylo tedy zajímavé zjišťovat, zda jsou zaměstnanci se všemi opravdu spokojeni, nebo jim nějaký chybí. Na první pohled by se totiž mohlo zdát, že již žádný benefit chybět nemůže. Respondenti ale na pár chybějících opravdu přišli, ale to je obsahem až další otázky. V této otázce č.16 se zjišťovala obecná spokojenost se zaměstnaneckými benefity a výhody. Necelých 95 % z dotázaných odpovědělo, že spokojeni jsou. 5,6 % respondentů poté spokojeno nebylo, či odpovědělo nevím. Firma se tedy může pyšnit opravdu skvělou nabídkou zaměstnaneckých benefitů, se kterými je valná většina zaměstnanců spokojena.

Otázka č.17: Napište, prosím, nějaký benefit, která máte nejraději, případně ho nejvíce využíváte.

Graf č.16

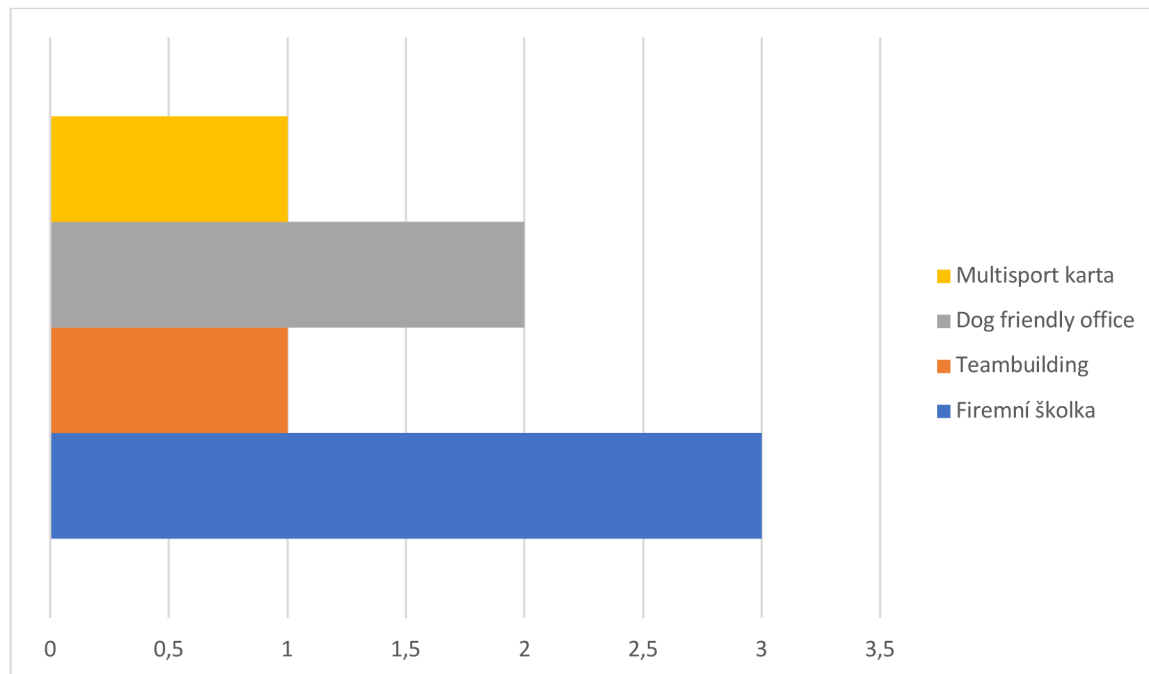


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č.17, jaký benefit mají zaměstnanci nejraději případně ho nejčastěji využívají, jasně zvítězila odpověď home office, neboli práce z domova. Společnost Vodafone, jako jedna z mála, stále podporuje možnost práce z domova, a to až v režimu 60/40, tedy 3 dny home office a 2 dny práce z kanceláře. Tento benefit zaměstnancům opravdu velmi vyhovuje a velmi si ho schvální, což můžeme vidět i v grafu výše, kdy tak odpovědělo přes 20 % respondentů. Potvrdil to i respondent Petr, se kterým jsem vedla rozhovor, uvedl: „Nejlepší benefit za mě je rozhodně home office, kdy můžu čas trávit doma a nemusím dojíždět.“ Zbylé benefity se rozprostřely mezi dotazované a každý zmínil svůj oblíbený benefit. Jak můžeme vidět v grafu, objevovaly se benefity jako neomezený tarif, volno při narození dítěte, pomoc neziskovým organizacím, každé 2 roky nový smartphone, 5 dní osobního volna, podpora LGBT+ komunity, ale také mnoho dalších jako například prodloužená dovolená, možnost výběru úvazku, který každému vyhovuje, stravenkový paušál, zvýhodněné tarify pro blízké atd.

Otázka č.18: Chybí Vám nějaký benefit?

Graf č.17



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnancům nějaký benefit chybí, odpovědělo 84 % z dotazovaných, že jim žádný benefit nechybí a všechny, které by si přáli, již společnost Vodafone nabízí. Zbýlých 16 % dotazovaných ale odpovědělo jednu z výše uvedených odpovědí v grafu. Celkem tři respondenti odpověděli, že jim chybí firemní školka, kam by mohli odvést své ratolesti a mít je na dosah ve stejné budově, kdyby se cokoli stalo. To samé odpověděl i respondent Petr, se kterým jsem vedla rozhovor: „*Viceméně jsem spokojený, možná mi chybí třeba školka na pracovišti.*“ Dále dva dotazovaní uvedli, že jim chybí dog-friendly pracovní prostředí, kam by s sebou mohli brát své psí chlupaté miláčky. To též uvedla i respondentka Kateřina: „*...občas bych ráda s sebou vzala své dvě psi holky a u nás dog-friendly kanceláře nejsou, takže to je to, co mi tam chybí, vůbec bych se nezlobila, kdyby pejskové k nám do Vodafone mohli.*“ Po jedné odpovědi pak v dotaznících byla nespokojenost s Multisport kartou a pořádáním teambuildingů.

5.1 Zhodnocení stanovených hypotéz

H1: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti Vodafone se pohybuje nad 60 % spokojenosti.

Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti Vodafone se projevuje jako velmi pozitivní, ale asi jako v každé firmě se zde najdou jedinci, kteří tolik spokojeni nejsou, což se objevilo i ve výzkumném vzorku zaměstnanců společnosti. Tuto spokojenost můžeme vidět v otázkách č. 1, 2, 4, 10, 12, 16, které se zaměřují na různé oblasti spokojenosti na pracovišti. Se svým týmem, tedy kolegy a kolegyněmi, a se svým nadřízeným je spokojeno přes 90 % respondentů z vybraného výzkumného vzorku, což se dozvídáme v otázce č. 1 a 2. V otázce č. 4 můžeme vidět spokojenost s možnostmi kariérního růstu a zde je spokojeno 76,4 % z dotazovaných, už to tedy není tak vysoké číslo, jako u spokojenosti s kolegy a kolegyněmi a svým nadřízeným, ale stále je to velmi vysoké procento spokojenosti. Se svou prací ve firmě je spokojeno 83 % respondentů a s celkovým vedením společnosti Vodafone je spokojeno necelých 89 % dotazovaných, což se můžeme dozvědět v otázkách č. 10 a 12. V poslední otázce zaměřené na spokojenost zaměstnanců, tedy č. 16, se dozvídáme, že se zaměstnaneckými benefity je spokojeno necelých 94 %, což je opravdu krásné číslo. Společnost Vodafone tedy může být se spokojeností svých zaměstnanců jenom spokojena a též z toho vyplývá, že **hypotéza H1 je potvrzena**.

H2: Největším motivátorem pro zaměstnance společnosti Vodafone je peněžní ohodnocení.

Celková motivace zaměstnanců ve společnosti Vodafone není již v tak vysokých číslech, jako tomu je u celkové spokojenosti, ale stále to nejsou žádná záporná čísla. Na motivaci zaměstnanců se zaměřují otázky č. 6, 13, 14, 15. Na otázku č. 13, zda si zaměstnanec připadá ve firmě dostatečně motivován, odpovědělo necelých 70 % respondentů, že si dostatečně motivováni připadají. Při konkrétním zaměření na kariérní růst v otázce č. 6, zda zaměstnancům přijde jako dobrý motivátor, odpovědělo celkem 55 % z dotazovaných, že rozhodně ano. Otázka č. 14 se zaměřila na porovnání s pracovním výkonem kolegů a zda danému zaměstnanci přijde toto konání jako motivující nebo

demotivující. Pro 53 % respondentů je toto srovnávání motivující a pro 46. % demotivující. Záleží tedy převážně na povaze daného zaměstnance. V poslední otázce zaměřenou na motivaci se zjišťoval motivátor, který má pro zaměstnance největší váhu. V odpovědích jistě vyhrálo peněžní ohodnocení zaměstnance ve formě mzdy, z čehož vyplývá, že **H2 je též potvrzena.**

H3: Etnický původ zaměstnance má vliv na jeho spokojenost.

Při detailním zkoumání získaných odpovědí v rámci dotazníkového šetření a rozhovorů s příslušníky různých etnických skupin, nebyly zjištěny žádné odchylky v rámci spokojenosti v podniku od příslušníků českého etnika. V žádné otázce zaměřené na spokojenost nebyl viděn žádný rozdíl v tom, jakého je zaměstnanec etnického původu. Jelikož je společnost Vodafone nadnárodní a má dceřiné pobočky v různých zemích světa, je zde mísení se etnického původu naprosto běžné a zaměstnanci jsou zvyklí na velmi různorodé etnické složení týmu v rámci podniku. Etnický původ tedy dle mého výzkumu ve společnosti Vodafone nemá vliv na spokojenost zaměstnance a z toho vyplývá, že **H3 je zamítnuta.**

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Vodafone Czech Republic. Analýza byla provedena pomocí dotazníkové šetření a doplněna byla o rozhovory se třemi vybranými respondenty.

V teoretické části práce byly nejprve vymezeny základní pojmy ke zkoumané problematice. Byly definovány pojmy motivace a pracovní motivace, kde byly představeny i základní teorie motivace pracovního jednání. Dále se teoretická rešerše přesunula k dalším tématům jako je pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují. V závěru teoretické části jsou probrány zaměstnanecké výhody a odměňování a v neposlední řadě důležitý pojem kultura.

Na základě teoretické rešerše byl sestaven dotazník, který byl využit pro výzkum zaměstnanecké spokojenosti a motivace ve společnosti Vodafone Czech Republic. V praktické části bakalářské práce byl dále představen výzkumný vzorek a daná společnost, ve které se výzkum konal. Dále v této části byly zpracovány a interpretovány výsledky dotazníkového šetření i rozhovorů.

Provedená analýza ukázala, že celková motivace i spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti je ve velmi vysokých kladných číslech. Celková motivace činí 70 % motivovaných respondentů a spokojeno je celkem 90 % z dotazovaných co se týče vztahů se svými kolegy a kolegyněmi a nadřízeným. Se svou prací ve firmě je spokojeno 83 % respondentů a s celkovým vedením společnosti Vodafone je spokojeno necelých 89 % dotazovaných. Tyto vysoká čísla jsou způsobena mnoha faktory, kterými společnost působí na své zaměstnance a tím ovlivňuje jejich motivaci a spokojenost. Mezi tyto faktory patří například široká škála nabízených firemních benefitů pro zaměstnance, přátelský kolektiv a uvolněná neformální atmosféra, samozřejmě vyhovující platové podmínky či správné umístění ve firmě, kde je daný zaměstnanec spokojený se svou pozicí. Dále výzkum zjistil, že mezi zaměstnanci s různým etnickým původem nebyly identifikovány žádné rozdíly v úrovni motivace a spokojenosti v rámci podniku. Vzhledem k nadnárodní povaze společnosti Vodafone a existenci mnoha poboček ve světě, je výrazné míšení etnického původu běžné, zaměstnanci jsou zvyklí na velmi různorodé složení týmu a v tomto ohledu se neprojevila žádná nespokojenost.

V závěru lze konstatovat, že úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vodafone je na pozitivní úrovni. Můj průzkum umožnil firmě identifikovat problematické oblasti, navrhnout případná řešení a určit oblasti, na které by se měla zaměřit a detailněji prozkoumat.

7 Seznam použitých zdrojů

1. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
2. WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
3. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
4. ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
5. ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.
6. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
9. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.
10. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie: příručka pro studenty*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-923-2.
11. KONDÁŠ, Ondrej. *Klinická psychológia*. 2. dopl. vyd. Martin: Osveta, 1980.

12. HERZBERG, Frederick. The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 1965.
13. LEWIN, Kurt. A dynamic theory of personality: Selected papers. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 1936, 84.5: 612-613.
14. SPRANGER, Eduard. Types of men. The psychology and ethics of personality. 1928.
15. HOFSTEDE, Geert: Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Cross Cultural Research and Methodology Series. 1984
16. HECKHAUSEN, Jutta; DWECK, Carol S. (ed.). *Motivatioon and self-reguulation across the life span*. Cambridge University Press, 1998.
17. ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

OBRÁZEK Č.1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB	19
---	----

8.2 Seznam schémat

SCHÉMA Č.1 FÁZE USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB	14
---	----

8.3 Seznam tabulek

TABULKA Č.1 STAVY FAKTORŮ DLE HERZBERGA	22
TABULKA Č.2 MCGREGOROVA TEORIE X A Y	23
TABULKA Č.3 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE POHLAVÍ	34
TABULKA Č.4 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE STÁŘÍ	35
TABULKA Č.5 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE ETNICKÉHO PŮVODU	35
TABULKA Č.6 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE DÉLKY PŮSOBENÍ VE FIRMĚ VODAFONE	36
TABULKA Č.7 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE ODDĚLENÍ, VE KTERÉM PRACUJÍ	36

8.4 Seznam grafů

OTÁZKA Č.1: JSTE SPOKOJEN/A SE VZTAHY SE SVÝMI KOLEGY/NĚMI?	37
OTÁZKA Č.2: JSTE SPOKOJEN/A SE VZTAHEM SE SVÝM NADŘÍZENÝM?	38
OTÁZKA Č.4: JSTE SPOKOJEN/A S MOŽNOSTMI KARIÉRNÍHO RŮSTU VE SPOLEČNOSTI VODAFONE?	40
OTÁZKA Č.5: ZA DOBU, CO VE SPOLEČNOSTI VODAFONE PRACUJETE, BYL VÁM UMOŽNĚN/NABÍDNUT KARIÉRNÍ RŮST?	41

OTÁZKA Č.6: PŘIJDE VÁM KARIÉRNÍ RŮST JAKO DOBRÁ FORMA MOTIVACE PRO ZAMĚSTNANCE?	42
OTÁZKA Č.7: PŘIJDETE SI DOSTATEČNĚ INFORMOVÁN/A O CELKOVÉM DĚNÍ VE SPOLEČNOSTI VODAFONE?	43
OTÁZKA Č.8: PŘIJDETE SI DOSTATEČNĚ INFORMOVÁN/A Z POZICE VAŠEHO NADŘÍZENÉHO? .	44
OTÁZKA Č.9: JSOU PRO VÁS PŘEDÁVANÉ INFORMACE SROZUMITELNÉ?	45
OTÁZKA Č.10: JSTE SPOKOJEN/A SE SVOU PRACÍ VE SPOLEČNOSTI VODAFONE?	46
OTÁZKA Č.11: PŘEMÝŠLEL/A JSTE NĚKDY O ZMĚNĚ POZICE V RÁMCI SPOLEČNOSTI VODAFONE?	47
OTÁZKA Č.12: JSTE SPOKOJEN/A S CELKOVÝM VEDENÍM SPOLEČNOSTI VODAFONE?.....	48
OTÁZKA Č.13: PŘIJDETE SI DOSTATEČNĚ MOTIVOVÁN/A?	49
OTÁZKA Č.14: JE PRO VÁS POROVNÁVÁNÍ S PRACOVNÍM VÝKONEM SVÝCH KOLEGŮ:	50
OTÁZKA Č.15: MOTIVÁTORY K LEPŠÍMU PRACOVNÍMU VÝKONU	51
OHODNOŤTE, PROSÍM, NÁSLEDUJÍCÍ MOTIVÁTORY K LEPŠÍMU PRACOVNÍMU VÝKONU NA STUPNICI OD 0-5, ZDA JSOU PRO VÁS NEJVÍCE ČI NAOPAK NEJMÉNĚ DŮLEŽITÉ.	51
OTÁZKA Č. 16. JAK JSTE SPOKOJENI S JEDNOTLIVÝMI BENEFITY SPOLEČNOSTI VODAFONE? .	52
OTÁZKA Č.17: NAPIŠTE, PROSÍM, NĚJAKÝ BENEFIT, KTERÁ MÁTE NEJRADEJI, PŘÍPADNĚ HO NEJVÍCE VYUŽÍVÁTE.....	53
OTÁZKA Č.18: CHYBÍ VÁM NĚJAKÝ BENEFIT?	54

8.5 Seznam použitých zkratk

ČR	Česká Republika
IT	Informační technologie
LGBT+	Lesbické, gay, bisexuální a transgender osoby

8.6 Přílohy

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK.....	63
PŘÍLOHA 2: PŘEPIS ROZHOVORU Č.1.....	70
PŘÍLOHA 3: PŘEPIS ROZHOVORU Č.2.....	74
PŘÍLOHA 4: PŘEPIS ROZHOVORU Č.3.....	79

Příloha 1: Dotazník

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci ve společnosti Vodafone

Tento dotazník je zaměřený na faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci ve společnosti Vodafone, ve které pracujete. Snaží se tak zajistit informace, které zachytí spokojenost a myšlenky zaměstnanců společnosti Vodafone, které následně budou využity v mé bakalářské práci.

Budou se zde vyskytovat otázky rozdělené do šesti tematických okruhů. Prosím, zvolte vždy jednu z uvedených odpovědí, se kterou se nejvíce ztotožňujete.

Dotazník bude zcela anonymní, ale kdo bude chtít, může o sobě základní informace vyplnit.

Předem Vám moc děkuji za čas strávený nad vyplňováním mého dotazníku, který mi pomůže k dokončení mé bakalářské práce.

Základní informace o respondentovi

Tyto otázky mi pomohou si respondenty zařadit do jednotlivých okruhů a schémat v rámci společnosti Vodafone. Děkuji za jejich pravdivé vyplnění.

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Necítím se jako ani jedno z výše uvedených možností
- d) Jiné:

2. Kolik Vám je let?

- a) Méně než 20
- b) 20-29
- c) 30-39
- d) 40-49
- e) 50 a více

3. Pocházíte z:

- a) ČR
- b) Slovenska
- c) VB
- d) Ukrajiny
- e) Španělska
- f) Jiné země- uveďte prosím jaké

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) Do 5 let
- b) 5-10 let
- c) 10-15 let
- d) 15-20 let
- e) 20 let a více

5. Na jaké pozici ve společnosti Vodafone pracujete?

- a) Finance, strategie a plánování
- b) IT a technologie
- c) Komunikace a marketing
- d) Human resources
- e) Správa majetku a právo
- f) Prodej, péče a kvalita

VZTAHY NA PRACOVIŠTI

6. Jste spokojen/a se vztahy se svými kolegy/němi?

- a) Rozhodně spokojen/a

- b) Spíše spokojen/a
- c) Ani spokojen/ani nespokojen/a
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

7. Jste spokojen/a se vztahem se svým nadřízeným?

- a) Rozhodně spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Ani spokojen/ani nespokojen/a
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

8. Jak vnímáte pracovní vztahy v rámci mezinárodní spolupráce?

KARIÉRNÍ RŮST

9. Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu ve společnosti Vodafonu?

- a) Rozhodně spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Ani spokojen/ani nespokojen/a
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

10. Za dobu, co ve společnosti Vodafone pracujete, byla vám umožněna možnost kariérního růstu ?

- a) ANO
- b) NE

11. Přijde Vám kariérní růst jako dobrá forma motivace pro zaměstnance?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

INFORMACE NA PRACOVIŠTI

12. Přijdete si dostatečně informován o celkovém dění ve společnosti Vodafone?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

13. Přijdete si dostatečně informován z pozice Vašeho nadřízeného?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

14. Jsou pro Vás předávané informace srozumitelné?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

SPOKOJENOST V RÁMCI PODNIKU

15. Jste spokojen se svou prací ve společnosti Vodafone?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

16. Přemýšlel jste někdy o změně pozice v rámci společnosti Vodafone?

- a) Rozhodně ano

- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

17. Jste spokojen s celkovým vedením společnosti Vodafone?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

MOTIVACE NA PRACOVIŠTI

18. Přijdete si dostatečně motivován/a?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

19. Je pro Vás porovnávání s pracovním výkonem svých kolegů:

- a) Spíše motivující
- b) Spíše demotivující

20. Ohodnoťte následující motivátory k lepšímu pracovnímu výkonu na stupnici od 0-5, zda jsou pro vás nejvíce či naopak nejméně důležité

0 – nejmenší motivátor

5- největší motivátor

Peněžní ohodnocení	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5
Zaměstnanecké výhody a benefity	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5
Pocit dobře odvedené práce, sebeuspokojení	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5
Pochvala z vedení	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

- 5 týdnů dovolené ročně
- 5 dní osobního volna
- Volno při narození nebo adopce dítěte
(Novopečení tatínci a partnerky maminek získají 16 týdnů placeného volna a možnost návratu na nižší úvazek za plnou mzdu)
- Úvazek, který mi vyhovuje
- Home office
- (60 % času pracujeme většinou z domova a 40 % se setkáváme osobně v prostředí, které podporuje spolupráci mezi týmy)
- Benefitní portál
- Zdarma využití psychologické, právní a finanční konzultace
- Pomoc obětem domácího násilí a 10 dní ročně na péči o rodinného příslušníka
- Stravenkový paušál
- Každé dva roky nový smartphone
- Zvýhodněný tarif pro blízké
- Neomezený tarif a neomezená data s neomezenou rychlostí zdarma
- Životní a úrazové pojištění doma i na cestách hrazené společností
- 2 placené dny, kdy mohou zaměstnanci pomáhat neziskovce
- Podpora zdravotně znevýhodněných
(Kolegové se statutem OZZ/OZP mají 6 000 benefitních bodů navíc a nad rámec i 5 dnů osobního volna. Mohou také využít den volna navíc na úřední vyřízení statusu OZZ/OZP.)
- Podpora LGTB+ komunity

(LGBT+ zaměstnancům dáváme volno v případech, kde na ně stát nemyslí, např. 10 dnů po narození potomka nebo na různé životní události. Trans kolegům nebo kolegyním přispějeme na vybrané zdravotní výkony související s tranzicí.)

21. Jak jste spokojeni s jednotlivými benefity?

- a) Rozhodně spokojen/a
- b) Docela spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

22. Napište, prosím, nějaký benefit, která máte nejraději, případně ho nejvíce využíváte.

23. Chybí Vám nějaký benefit?

- a) Ne, všechny, které bych chtěl/a, společnost Vodafone nabízí
- b) Ano
- c) Jiné:

To je vše!

Dostali jste se na samotný konec mého dotazníku. Moc děkuji za vyplnění a případné rozeslání dál mezi své kolegy.

Přeji Vám krásný den!

Příloha 2: Přepis rozhovoru č.1

Tazatel: Tereza Přecechtělová

Jméno respondenta: Petr

Věk: 26 let

T: Tak rozhovor je natáčen dne 15.10.2023, výzkumníkem jsem já Tereza Přecechtělová, rozhovor je natáčen pro účely mé bakalářské práce s názvem Faktory ovlivňující motivaci a pracovní spokojenost ve společnosti Vodafone. Sedím tady teda s jedním z mých respondentů, se kterým budu natáčet rozhovor. Takže ahoj.

R: Ahoj!

T: Jenom pro vysvětlení, všichni si ve Vodafonu tykáme, proto teda rovnou tykáni, a ještě se tě nejprve na úvod zeptám, jestli souhlasíš s nahráváním tohoto rozhovoru?

R: Souhlasím.

T: Tak děkuju za souhlas a můžeme začít. Nejprve bych se tě teda zeptala na pár osobních otázek, ale samozřejmě rozhovory jsou anonymní, takže nemusíš vůbec říkat jméno nebo cokoli by tvoji anonymitu odkrylo, ale zeptám se tě na pohlaví, věk a odkud pocházíš?

R: Takže je mi 26 let, pocházím ze Zlína a jsem muž.

T: Výborně, děkuju a zeptám se tě ještě na 2 otázky, a to jak dlouho už ve Vodafonu pracuješ?

R: 2 roky.

T: Bezva a jaká je konkrétně tvoje pozice?

R: Jsem IT Help desk Specialista.

T: Děkuju moc, tak to je z osobních otázek všechno a teďka se zaměříme na 6 takových okruhů tématických, ve kterých budou vždycky tak 3- 4 otázky a začneme

tedy vztahy na pracovišti, takže bych se tě nejprve ráda zeptala co tvoji kolegové nebo kolegyně, jsi s nimi spokojený?

R: Kolegové jsou super a máme dobré vztahy.

T: A co se týče tvého nadřízeného, je to tak stejný?

R: Ano, chodíme s ním i po práci na pivo.

T: A jaké máš zkušenosti se vztahy v rámci mezinárodní spolupráce, jsi s nimi spokojen?

R: Ano, občas se děje, že mám nějaké vyřizování pracovní s anglicky hovořícími lidmi.

T: Dobře, děkuju moc, tak vrhneme se na kariérní růst a moje otázka zní, jestli jsi spokojen s možnostmi růstu ve Vodafonu?

R: Ještě jsem neměl oficiálně jakoby nabídku.

T: Dobře, další otázka zní, jestli ti byl umožněn, takže ještě ne.

R: No jako ještě nebyl právě no jako tak jenom neformálně.

T: A myslíš si, že je to dobrá motivace celkově kariérní růst?

R: Určitě je, abych se mohl, kam posouvat.

T: OK, dalším tématem jsou informace na pracovišti a já bych se tě chtěla zeptat, jestli jsi spokojen s informacemi o celkovém dění ve společnosti?

R: Rozesílají nám maily na různá témata, takže jsme dobře informovaní.

T: A z pozice tvého nadřízeného jsi taky stejně spokojený?

R: S informovaností? Ano, chodí prostě nějaké informace od něj, jak se pracuje a podobně, co se má udělat, takže informací je hodně a jsou kvalitní.

T: Máte třeba nějaký týdenní meetingy, kdy si všechno říkáte se šéfem, nebo ne?

R: Ano máme.

T: Bezva, děkuju. Tak a co se týče srozumitelnosti informací, přijdou ti srozumitelný, nebo v tom občas tápeš?

R: Tak já se v tom vyznám, takže pro mě to dává smysl.

T: Moc děkuju. Dalším okruhem je spokojenost v rámci podniku, takže se tě zeptám, jestli jsi spokojený s tvou konkrétní pozicí, kde teď jsi?

R: Ano, jsem.

T: Dobře. A přemýšlel jsi o změně pozici, nebo když jsi spokojen, tak nad tím vůbec neuvažuješ?

R: No jako uvažuju jenom v rámci toho, že bych si přilepšil, naučil se něco nového a tak, ale nevím, spíše jsem spokojen tam, kde jsem.

T: Dobře. A co se týče celkového vedení, tak pro vysvětlenou my ve Vodafonu máme takzvané Exco, což je vlastně několik lidí ve vedení Vodafonu, takže s nimi tedy spokojený jsi?

R: Ano jsem, dávají dobré rozhodnutí, prostě dobře rozhodují a vedou tu firmu. Jako dobrým směrem.

T: Dobře, děkuju. A co se týče motivace na pracovišti, tak přijdeš si dostatečně motivován?

R: To rozhodně, máme hodně benefitů, docela dobrý peníze, pohodový šéf. Je to dobrý.

T: A když by ses měl porovnat, nebo když by tě někdo porovnával s kolegy, tak je to pro tebe spíš motivující anebo demotivující, když tě někdo srovnává, že ti řekne támhle ten kolega pracuje víc, tak nakopne tě to spíš, víc namotivuje a začneš víc prostě pracovat a nebo naopak ty jo, tak já jsem horší a už se ti pracovat nechce.

R: Jak kdy, spíš jako kdyby mě někdo měl srovnávat, tak mě to demotivuje. Kdyby mi někdo říkal, hele, ty seš pomalejší, tak bych se naschvál zatvrdnul a už bych to neřešil,

ale jako zase občas to na druhou stranu to někdy motivuje, že chci vypadat líp než on, tak je to takový těžký. Je to jak kdy no.

T: Super a teďka ti vlastně řeknu 4 motivátory a ty ohodnotíš na stupnici od 1 do 5, kdy jednička je nejmenší motivátor pro tebe a pětka je nejvyšší motivátor a ty mi řekneš jakým číslem bys to ohodnotil? Jo? Takže máme tady motivátor peněžní ohodnocení.

R: Pětka největší motivátor.

T: Dobře. Zaměstnanecké výhody a benefity?

R: 2 - 3 záleží.

T: Není to pro tebe tak velký motivátor?

R: Rozhodně ne jako peníze.

T: Pocit dobře odvedené práce?

R: Dvojka.

T: A pochvala z vedení?

R: Jedna.

T: Dobře, takže prostě pětka peníze na hodnocení vyhrály. Super, tak a co se týče benefitů ve firmě Vodafone, tak určitě je znáš. Já ti je tady pro jistotu přečtu. Tak máte 5 dní osobního volna, 5 týdnů dovolené, volno při narození nebo adopce dítěte, a to i pro tatínky, home office, úvazek, který ti vyhovuje, benefitní portál, zdarma využití psychologické, právní a finanční konzultace, pomoc obětem domácího násilí, stravenkový paušál, každé 2 roky nový smartphone, zvýhodněný tarif pro blízké, neomezený tarif a neomezená data pro zaměstnance. Takže pro tebe. Životní a úrazové pojištění. 2 dny placené, kdy mohou zaměstnanci pomáhat neziskovce, podpora zdravotně znevýhodněných, podpora LGBT komunity+ A já se tě teda teďka zeptám, jaký je podle tebe ten benefit nejlepší? Případně jaký nejčastěji využíváš?

R: Nejlepší benefit za mě je rozhodně home office, kdy můžu čas trávit doma. Nemusím dojíždět a taky nejčastěji využívám pochopitelně home office, takže home office na plné čáře jakoby.

T: A celkově tady s tou nabídkou jseš spokojený, nebo ti tam něco chybí?

R: Víceméně jsem spokojený, možná mi chybí třeba školka na pracovišti.

T: Bezvadný, tak to je dobrý point třeba pro naše Exco, tak a tímto bych to ukončila. Já ti moc děkuju za rozhovor a měj se hezky.

R: Taky děkuju a čau.

Příloha 3: Přepis rozhovoru č.2

Tazatel: Tereza Přecechtělová

Jméno respondenta: Martin

Věk: 53 let

T: Tento rozhovor je nahráván 3.10. roku 2023 v Praze na Stodůlkách, tazatelem jsem já Tereza Přecechtělová a tento rozhovor je nahráván pro účely mé bakalářské práce s názvem Faktory ovlivňující pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Tak sedím tady s mým 3. respondentem. Ahoj.

R: Ahoj, zdravím.

T: Já bych se tě chtěla nejprve zeptat na pár základních otázek a úplně nejprve začnu s tím, že se tě zeptám, jestli souhlasíš s nahráváním tohoto rozhovoru?

R: Ano souhlasím.

T: Bezvadný, děkuju a teďka teda začnu těmi základními otázkami o tobě, ale neboj se, je to anonymní rozhovor, jméno, adresa ani nic takového se tě ptát nebudu. Nejprve mi teda prosím pověz pohlaví, kolik ti je let a odkud pocházíš?

R: Dobře, takže jsem muž. Je mi 53 a pocházím z Česka.

T: Super děkuju a ještě se tě zeptám, jak dlouho ve firmě pracuješ a na jaké pozici ve Vodafonu se nacházíš?

R: Pracuju ve firmě, no myslím si, že už je to nějaký desátý, jedenáctý rok. Teď nevím přesně. A pracuju ve financích.

T: Děkuju moc. Tak následující otázky, na kterých se tě budu ptát, budou rozděleny do několika okruhů. Bude jich celkem 6. V každém tom okruhu jsou cca 3 otázky, můžeš se na ně rozmluvit jak budeš chtít, jo? 1. okruhem jsou vztahy na pracovišti. A moje otázky zní, jestli jsi spokojen se vztahy se svými kolegy a kolegyněmi?

R: Ano jsem, rozhodně, moje kolegyně a kolegové jsou úplně skvělí. No asi bych to úplně neměl říkat, ale když se tady scházíme na Stodůlkách, což je úterý a středa, tak tady pořád o něčem kecáme. Atmosféra je prostě skvělá, takže rozhodně spokojený jsem.

T: Děkuju za odpověď. Další otázkou zní následovně, a to jestli takovéto skvělé vztahy máš i se svým nadřízeným, nebo jestli jsi obecně spokojený se vztahem s nadřízeným?

R: Určitě jsem, šéf je fajn chlap, je strašně tolerantní, chápavý, všechno vysvětlí krásně, takže určitě nemám jediný problém.

T: Co vztahy v rámci mezinárodní spolupráce, máš zkušenosti? A když jo, tak jestli si s nimi spokojený nebo ne?

R: Já se úplně vyloženě jako na denní bázi s mezinárodní spoluprací nesetkám. Ale jednou za čas ale je to spíš přes emailovou komunikaci. Ale samozřejmě jsou vztahy čistě pracovní, takže nemám proč ne být spokojený.

T: Výborně, děkuji. Další okruhem je kariérní růst a otázka na tebe zní, jsi spokojen s možnostmi kariérního růstu ve společnosti Vodafone?

R: Určitě, já už jsem za svou působnost tady vlastně jednou povýšil, takže naprosto jsem a myslím si, že jako obzvlášť tahle firma je v tom fakt skvělá, protože hrozně moc zaměstnanců, kolegů, co znám, už bylo nabídnuto nějaké povýšení. Takže tady ta firma je na to fakt super.

T: Děkuju za odpověď, takž si teda povýšen už byl?

R: Ano, to jsem byl.

T: A přijde ti tedy ten kariérní růst jako dobrá motivace?

R: To určitě přijde. Myslím si, že v dnešní době jak pro muže, tak pro ženy, protože už i ženy jsou dnes hodně kariérně založené, je to velká motivace, jelikož mají tendence stoupat po kariérním žebříčku výš a výš a tady ta firma jim to nabízí.

T: Moc děkuju za odpověď. Dalším okruhem jsou informace na pracovišti a otázka na tebe, jestli si přijdeš dostatečně informován o celkovém dění ve společnosti?

R: O celkovém dění, hmm, myslím si, že to asi máš na mysli, tak my dostáváme emailem pro celou společnost informace o tom, co se zrovna děje, jaké jsou novinky, co přijde, co bylo, co bude. Takže myslím si, že informovaný jsme určitě tady ve Vodafonu dobře.

T: Děkuju, a přijdeš si dostatečně informován od tvého šéfa?

R: Ano to si taky přijdu, občas samozřejmě něco zapomene, ale jsme lidi, to je normální. Od toho jsou různé poznámkový blogy, Outlook, úkoly a tak, takže dostatečně informovaný si přijdu.

T: Bezva, děkuju, a jsou ty informace pro tebe srozumitelný?

R: Ano, přijde mi, že jo, nikdy nebyla žádná informace, nad kterou bych seděl a koukal na ni a vůbec tomu nerozuměl. Takže jo.

T: Super, děkuju za odpověď. Dalším okruhem je spokojenost v rámci podniku. Takže se tě zeptám, jestli jsi spokojený se svou prací ve Vodafonu?

R: Jako konkrétně s mou pozicí myslíš?

T: Přesně tak.

R: To spokojený jsem, myslím si, že teďka po povýšení je pro mě ta práce zase trošku víc, jak to říct, lepší, víc mě baví, zase trošku změna to byla. Takže teďka spokojený jsem.

T: Děkuju, a přemýšlel jsi někdy o změně pozici? Jako například do jiného oddělení ve Vodafonu? Máme jich tu dost.

R: To zas úplně ne, protože mě ty finance zajímají a v rámci financí tady máme ještě oddělení strategie a oddělení plánování, takže určitě v tomhle tom odvětví, v téhle části Vodafonu bych chtěl zůstat. Tady mi to vyhovuje.

T: Super, děkuju za odpověď a další otázka, poslední v tomhle okruhu co se týče spokojenosti, jestli seš spokojený s celkovým vedením společnosti?

R: No spokojený jsem byl, když tady byl Petr Dvořák, tak to jelo jak na drátkách. Teďka uvidíme, protože budeme mít nového generálního ředitele, tak uvidíme, jaký to bude. Ale za jeho fungování jsem byl moc spokojený.

T: Moc děkuju, dalším okruhem je motivace na pracovišti. Otázka na tebe, jestli si přijdeš dostatečně motivován?

R: Ano určitě přijdu, jsou dny, kdy si teda nepřijdu zas tolik, ale jinak ano, přijdu.

T: Další otázka je, jestli v porovnání s tvými kolegy, s pracovním výkonem tvých kolegů, jestli je to pro tebe motivující, nebo spíš demotivující?

R: Tak pro mě je to spíš motivující, jelikož se můžu srovnávat, a když vidím, že jsem nejlepší, tak to je nejlepší motivace.

T: Děkuju za odpověď. A další otázka je, co jsou pro tebe největší motivátory? Já ti tady řeknu celkem 4 motivátory a ty mi je ohodnotíš na stupnici od 0, což je nejmenší motivátor pro tebe, do 5, což je největší motivátor, takže prvním motivátorem je peněžní ohodnocení.

R: Tak to je určitě pětka. A myslím si, že to tak má asi většina z nás.

T: Super děkuju, potom se tě zeptám na zaměstnanecké výhody a benefity?

R: Tak to je taky docela velký motivátor. Dal bych tomu čtyřku.

T: Děkuju, potom se tě zeptám na pocit dobře odvedené práce?

R: No to je taky docela velký motivátor, asi taky čtyřka.

T: Děkuju. A zeptám se tě ještě na pochvalu z vedení?

R: Tak to je pro mě tak trojka. Takový střední motivátor.

T: Super, moc děkuju, to je vše z motivátorů a posledním okruhem jsou zaměstnanecké benefity, tak asi tady úplně nebudu zmiňovat všechny benefity, protože jich máme tady opravdu jako hodně ve Vodafonu. Ty je určitě znáš samozřejmě, takže se tě zeptám, jestli jsi s těmi všemi benefity spokojený, nebo ti tam něco chybí?

R: No víceméně spokojený jsem, myslím si, že společnost Vodafone je jedna z firem, který má opravdu tu škálu benefitů největší, takže myslím si, že tam není úplně něco, co by tam chybělo. Takže já spokojený jsem. A nic mi nechybí.

T: Bezva, moc děkuju, a ještě se tě zeptám, jaký máš nejradši, nebo který nejvíc využíváš?

R: No tak to bych rozdělil, protože nejvíc využívám určitě home office, ale hrozně se mi líbí naše pomáhání neziskovkám, což máme myslím dvakrát až třikrát do roka a je to opravdu krásný benefit a je to hezká akce. Člověk z toho má dobrý pocit, takže to je za mě můj nejoblíbenější benefit.

T: Super bezva, to je za mě všechno. Já ti moc děkuju a měj se hezky.

R: Díky, taky se měj hezky. A děkuju za pozvání.

Příloha 4: Přepis rozhovoru č.3

Tazatel: Tereza Přecechtělová

Jméno respondenta: Kateřina

Věk: 47 let

T: Takže tento rozhovor je nahráván dne 18. 10.2023 v Praze na Stodůlkách. Tazatelem či výzkumníkem jsem já Tereza Přecechtělová a tento rozhovor je nahráván pro účely mé bakalářské práce. Tak nejprve se tě zeptám, jestli souhlasíš s nahráváním tohoto rozhovoru?

R: Ano souhlasím.

T: Moc, děkuji. Takže nejprve něco k základním osobním otázkám. Poprosím tvoje pohlaví, věk a odkud pocházíš?

R: Dobře, takže jsem žena a je mi 47 let. A pocházím ze Slovenska z Bratislavy.

T: Výborně, zeptám se tě ještě, jak dlouho už jsi ve Vodafonu a jaká je tvoje pozice?

R: Pracuju ve Vodafonu už myslím 6 nebo 7 let. A moje pozice nemůžu to říct úplně přesně, protože tím by má anonymita byla prozrazena, ale řeknu, že pracuju v marketingovém oddělení.

T: Výborně, to nám úplně bohatě stačí, moc děkuju. Tak nyní se vrhneme na samotný dotazník, který se rozděluje do 6 okruhů otázek a já začnu 1.okruhem, a to jsou vztahy na pracovišti. Takže 1.otázka zní jsi spokojená se svými kolegy a kolegyněmi?

R: Ano, určitě jsem, moji kolegové jsou naprosto báječní, řekla bych, že spíše přátelé. Chodíme na akce i mimo práci. Opravdu nemůžu si stěžovat.

T: Super, děkuju, zeptám se, co vztah s tvým nadřízeným?

R: Tak k mému nadřízenému, můj šéf je skvělý, taky si nemůžu stěžovat. Opravdu jsem narazila na úžasného šéfa, je hodně tolerantní, všechno nám krásně vysvětlí, je opravdu hodný. Takže jako já jsem nad míru spokojená.

T: Bezvadný, a zeptám se, co mezinárodní spolupráce, máš s ní zkušenosti?

Případně jsi se vztahy v rámci mezinárodní spolupráce spokojena?

R: Ano, mám, máme občas schůzky s lidmi například z Číny, někdy z Německa, a tak různě. Jelikož tato firma je celosvětová tak ano, setkám se s ní a ty vztahy jsou vždycky naprosto profesionální a přátelské, opravdu jsou to vždy milá a příjemná setkání. Takže ano se vztahy v rámci jakoby celosvětového měřítka jsem také spokojena.

T: Bezva, moc děkuju za odpověď a vrhneme se na druhý okruh a tím je kariérní růst. Zeptám se, jestli ti byl umožněn kariérní růst ve Vodafonu?

R: Ano byl, ale já jsem nabídku odmítla, jelikož jsem spokojená na této pozici a zatím se mi z ní odcházet nechce.

T: Super, takže teda kariérní růst ti byl umožněn, ale nevezala jsi ho?

R: Ano, přesně tak. Přišla mi nabídka vlastně vyšší pozice v rámci mého týmu, ale já jsem opravdu spokojená tak, jak to je, takže jsem to nevezala a jsem dál tam, kde jsem byla.

T: Děkuju moc a zeptám se, myslíš si, že je to dobrá motivace? Tady ten kariérní růst?

R: Určitě je, ale jak pro koho. Pro mě třeba tolik ne, protože vidíš, že jsem odmítla nabídku a jsem spokojená tam, kde jsem. Ale myslím si, že pro mladé lidi, ambiciózní, kteří lezou po tom kariérním žebříčku a chtějí dosáhnout nejvyšší pozice, tak pro ně je to určitě skvělá motivace a v této firmě je to opravdu umožněno. Takže Vodafone je na tohle skvělý.

T: Super, moc děkuju. Dalším okruhem jsou informace na pracovišti. Takže další otázka zní, přijdeš si dostatečně informovaná o celkovém dění ve společnosti Vodafone?

R: Ano, to rozhodně přijdu, protože nám chodí každý den opravdu několik emailů o celkovém dění. Chodí nám například email s názvem Vodafone Espresso, což je prostě několik čerstvě upražených zpráv z Vodafonu, různé informační emaily, když někdo odchází na mateřskou nebo třeba přichází na novou pozici, takže opravdu v rámci

informovanosti v celým Vodafonu je vše super. To opravdu těch mailů je nespočet, takže tam si rozhodně nepřipadáte, že se vám něco zamlčelo nějaká informace.

T: Super, a informace z pozice tvého nadřízeného, to ti přijde v pohodě? Taky jsi dostatečně informovaná jako v rámci celkového dění?

R: Tak od mého šéfa dostávám taky spoustu e-mailů a informací, nebo si řekneme co se děje osobně na meetingu, takže tam taky nevidím žádný problém. Určitě jsem spokojena.

T: A co se týče srozumitelnosti informací, přijdou ti srozumitelný, když přijdou buď od šéfa, nebo od vedení Vodafonu?

R: Hmm, ano přijdou mi srozumitelný, jako nikdy mi nepřišlo, že by jakákoli zpráva byla nějak tak složitě napsaná, že bych to nepochopila, takže určitě srozumitelnost je v pořádku.

T: Bezva, děkuji, dalším okruhem je spokojenost v rámci podniku a zeptám se i vzhledem k tvému etnickému původu, jelikož jsi ze Slovenska, jestli jsi spokojená se svou pozicí? A celkově ve Vodafonu, jestli jsi spokojená?

R: Ano, jsem. Já jsem se teda narodila v Bratislavě, ale potom jsme se s rodiči přestěhovali tak, já nevím, když jsem šla do 1. třídy do Prahy a už tady zůstali. Už si to nepamatuju, je to dávno, takže ani nemám moc přízvuk. Vyloženě už to na mě nikdo nepozná. Slovensky jako mluvíme s babičkou, to je tak celý. A ne že by v Bratislavě nebyly podobné možnosti, ale tenkrát se rodiče stěhovali za prací, když jsme byli se ségrou ještě malý, takže jsem úplně na to vliv neměla. A rozhodně tu spokojená jsem a nepřijde mi, že by tady Slováci měli nějaké horší podmínky nebo byli méně spokojeni než Češi, nebo kdokoliv jiný, tady ve firmě je hodně lidí s různým původem, zvláště u nás na marketingu, máme tu Ukrajinku, Angličana, a tak a opravdu všichni jsou spokojení.

T: Super, děkuju, a přemýšlela jsi někdy o změně pozice?

R: To jsem asi chvíli přemýšlela, ale spíš že bych si zkusila něco nového nebo tak, ale ne že bych byla na stávající pozici nespokojena. Já moc nemám ráda změny. Takže

odpověď zní ano, někdy jsem nad ní přemýšlel, nad změnou, ale ráda zůstanu tam, kde jsem.

T: A jsi spokojená s celkovým vedením?

R: Ano, to jsem, my máme v čele Vodafonu takzvané Exco, což je prostě 7 manažerů, kteří vedou naši firmu a s nimi jsem spokojená.

T: Super, děkuju, tak dalším okruhem je motivace na pracovišti a zeptám se tě, jestli si přijdeš dostatečně motivovaná?

R: Záleží hodně na dni, jsou dny, kdy tolik motivovaná nejsem, ale to máme asi všichni, že máme dny, kdy se nám úplně pracovat nechce. Ale vzhledem k těm benefitům, co tady máme, kterých jsou opravdu mraky, tak tím si myslím, že se nám ta motivace hodně zvedá. Takže záleží na dni, ale obecně si motivovaná připadám.

T: Děkuji za odpověď a zeptám se tě, když by tě někdo měl porovnávat s kolegy, myslím tím tvůj výkon pracovní, tak tě to spíš motivuje nebo demotivuje?

R: To bych řekla, že spíš demotivuje, já úplně na tady to srovnávání nejsem, protože jsme každý jiný, každý máme jiný pracovní tempo, takže mě by to osobně spíš demotivovalo, ale věřím, že jsou lidi, které to namotivuje. Ale já to teda nejsem.

T: Super, děkuju moc za odpověď a teď tady máme motivátory, které ti postupně představím a ty je ohodnotíš od jedničky až do pětky, což u tebe jednička by znamenala nejmenší motivátor a pětka největší, můžeš si vybrat na té hodnotící škále. Tak. Nejprve se tě zeptám, co si myslíš, jaký motivátor je pro tebe peněžní ohodnocení?

R: No peněžní ohodnocení je pro mě určitě největší motivátor, takže pětka.

T: Super, děkuju, co zaměstnanecké výhody a benefity?

R: No ty jsou taky velkým motivátorem, takže bych dala čtyřku, jsou až teda za penězi, ale pořád hodně velký motivátor.

T: Super, děkuju, co pocit z odvedené práce?

R: Ty jo, to je těžký, ale taky je to pro mě velký motivátor, takže bych dala taky čtyřku.

T: Děkuju, a poslední je pochvala z vedení?

R: No to je taky krásná věc a určitě je to takový pohlazení. Vždycky, když vás vedení pochválí za vaši práci, je to super pocit, takže tam bych taky dala čtyřku.

T: Super, moc děkuju a říkala jsi teda, že benefity docela znáš, tak já ti je tady číst úplně nebudu všechny, protože Vodafone jich má opravdu hodně, ale zeptám se, který je podle tebe nej a který nejmíc využíváš?

R: Pro mě je asi nejlepší home office, nejmíc ho i využívám. Je to prostě pecka, málo firem to tak má, takže za mě home office.

T: Výborně a myslíš si, že nějaký chybí v tom výčtu benefitů od společnosti Vodafone?

R: No, jelikož mám 2 pejsky a ráda bych je občas s sebou vzala do práce a nás to úplně nejde, tak to je možná takový point, že bych ráda občas vzala s sebou své chlupaté holky a u nás jakoby dog friendly prostě kanceláře nejsou, takže to je to, by mi tam chybělo, nezlobila bych se vůbec, kdyby pejskové k nám do Vodafonu mohli. Ale to je opravdu jenom maličkost.

T: Tak jo, bezva, to je všechno ode mě a já ti moc děkuju za rozhovor. A měj se krásně, ahoj.

R: Taky děkuji, ráda jsem byla hostem v rozhovoru a taky se měj hezky, ahoj, díky.