

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Vliv prvků motivačního procesu na pracovní
výkonnost**

Michaela Gregorová

© 2021, ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Gregorová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost

Název anglicky

The Influence of Elements of Motivation on Employee Performance

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení vedoucí k efektivnímu způsobu vedení pracovníků v rámci managementu. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na zadané téma a na základě vlastního šetření formulovat odpovídající závěry.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, styly řízení, efektivní motivace, benefity, motivační mechanismus, hodnocení zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BOURDIEU, P. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-518-3.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- NAKONEČNÝ, M. – AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí 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 14.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své bakalářské práce, paní inženýrce Janě Horákové, za trpělivost, cenné rady a ochotu pomoci kdykoliv bylo potřeba. Dále pak společnosti, ve které mi bylo umožněno provádět výzkum a která mi poskytla potřebné informace ke splnění praktické části.

Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost“ se zabývá motivací zaměstnanců, efektivním vedením a jejich spokojeností.

V teoretické části se práce zaměřuje na vymezení hlavních pojmů, jako je management, manažerské funkce, motivace, vedení lidí a styly řízení. Teoretická východiska se také zabývají motivačními činiteli, které podnik využívá k ovlivnění výkonu pracovníků.

Předmětem praktické části je interpretace dat, která vyplývá ze šetření aplikovaného ve vybrané organizaci. Byly provedeny řízené rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky a dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na spokojenost zaměstnanců s benefity, hodnocení vedení vedoucích pracovníků a celkových vztahů na pracovišti.

Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení dosavadního motivačního systému a návrhu na jeho možné zlepšení, aby došlo ke zvýšení pracovní spokojenosti, zlepšení výkonu zaměstnanců a setrvání pracovníků v dané organizaci.

Klíčová slova: Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, styly řízení, efektivní motivace, benefity, motivační mechanismus, hodnocení zaměstnanců

The Influence of Elements of Motivation process on Work Performance

Abstract

The bachelor's thesis on the topic "The influence of elements of motivation process on work performance" deals with employee motivation, their effective leadership and their satisfaction.

In the theoretical part, the work is focused on defining the main concepts, such as management, its styles and managerial functions, motivation and people leadership. The background also describes motivational factors that the companies use to influence performance of their employees.

The practical part focuses on interpretation of data, which results from the survey applied in selected organization. The survey consists of controlled interviews with selected managers and a questionnaire survey, both focused on employee satisfaction with benefits, evaluation of management and relations in the workplace.

In the last part of the thesis there is described overall evaluation of the current motivational system and a proposal for its improvement in order to increase job satisfaction, improve employee performance and keep employees in the organization.

Keywords: Management, managerial functions, people management, motivation, management styles, effective motivation, benefits, motivational mechanism, employee evaluation

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Management.....	14
3.1.1	Manažer.....	14
3.1.2	Manažerské funkce	15
3.2	Styly vedení lidí	18
3.2.1	Nové přístupy k vedení a řízení	19
3.3	Motiv	20
3.4	Stimulace a stimul	20
3.5	Motivace.....	21
3.6	Typy motivace.....	21
3.7	Motivační proces.....	22
3.8	Teorie motivace.....	23
3.8.1	Teorie instrumentality	24
3.8.2	Teorie zaměřené na obsah.....	24
3.9	Nástroje pracovní motivace.....	27
3.10	Pracovní postoje	29
3.11	Pracovní spokojenost.....	29
3.12	Řízení lidských zdrojů.....	30
3.12.1	Hodnocení zaměstnanců	30
4	Vlastní práce	32
4.1	Základní charakteristika společnosti	32
4.2	Historie společnosti	32
4.3	Struktura společnosti	33
4.4	Aktuální motivační program	34
4.5	Metody shromažďování dat	36
4.5.1	Řízený rozhovor	37
4.5.2	Shrnutí řízených rozhovorů.....	39
4.5.3	Dotazníkové šetření.....	40
4.5.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	49
4.6	Celkové shrnutí vlastního šetření a doporučení	50

5	Závěr	54
6	Seznam použitých zdrojů	56
7	Přílohy.....	58

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Manažerské funkce.....	15
Obrázek 2 - Motivační proces	22
Obrázek 3 - Motivační proces	23
Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb	25
Obrázek 5 - Struktura Společnosti XY.....	34

Seznam grafů

Graf 1 - Struktura respondentů podle věku	40
Graf 2 - Struktura respondentů podle vzdělání	40
Graf 3 - Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele	41
Graf 4 - Motivace k dobrému pracovnímu výkonu.....	42
Graf 5 - Co respondenty motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu	42
Graf 6 - Spokojenost s náplní práce	43
Graf 7 - Spokojenost s výší mzdy	44
Graf 8 - Porovnání mzdy a práce, kterou respondent odvádí.....	44
Graf 9 - Spokojenost zaměstnanců s benefity	45
Graf 10 - Vliv benefitů na spokojenost v zaměstnání	45
Graf 11 - Návrh na další benefity	46
Graf 12 - Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.....	47
Graf 13 - Vztahy na pracovišti jako motivační faktor.....	47
Graf 14 - Spokojenost respondentů se způsobem motivování	48
Graf 15 - Spokojenost se způsobem vedení, který uplatňuje nadřízený	49

Seznam použitých zkratk

CSR – „*Corporate social responsibility*“, společenská odpovědnost firem

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá efektivním vedením lidí ve zvolené organizaci, a to pomocí nástrojů motivace. Pokud chce firma dosáhnout úspěchu na trhu, pak musí kvalitně řídit své pracovníky. Práce vedoucích pracovníků obsahuje kromě organizování, plánování, kontrolování a vedení i motivování podřízených zaměstnanců k odpovídajícímu výkonu. Nezaměstnanost v České republice je na nízké úrovni, což nutí společnosti, aby se o své zaměstnance zajímaly nejen jako o celek, ale i jako o individualisty a naslouchaly jejich přáním a potřebám.

Správná motivace pracovníků je velice podstatná součást efektivního řízení podniku. Pokud je zaměstnanec správně a dostatečně motivován, pak je schopen plnit zadané úkoly pečlivěji a s větší zodpovědností. Naopak pracovník, který není dostatečně motivován, či je dokonce demotivován, nemusí plnit zadané úkoly dostatečně kvalitně anebo vůbec. Z tohoto důvodu je potřeba mít v podniku správně nastavené motivační procesy, a to jak pro zaměstnance jako celek, tak i pro zaměstnance jako jedince. Správně motivovaný jedinec dokáže podat jak kvalitní pracovní výkon, tak motivovat i ostatní členy týmu k lepším pracovním výsledkům. Správně motivovaný tým pak dokáže vést celý podnik k lepším výsledkům.

Jak již bylo zmíněno, každého zaměstnance je potřeba brát individuálně, protože preference a potřeby jedinců se mohou lišit. Někteří pracovníci preferují motivaci ve formě finanční odměny, jiní ve formě kariérního růstu, benefitů či pochvaly od nadřízeného. Proto je důležité provést šetření zaměřené na potřeby a preference zaměstnanců a v případě potřeby navrhnout vhodné postupy a doporučení, která povedou k efektivnímu způsobu vedení pracovníků.

Tato bakalářská práce je tvořena nejprve teoretickými východisky, které vytvářejí základ pro část praktickou. Ta se zaměřuje na motivační proces konkrétní společnosti. Společnost, kde probíhalo šetření, si nepřála být jmenována, proto je označována jako Společnost XY. Zde je provedeno zhodnocení stávajícího motivačního procesu a výsledky z provedeného šetření jsou porovnávány s aktuálním motivačním systémem. Na základě toho je vyhotoveno celkové shrnutí a návrh na vhodná doporučení, vedoucí ke zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců vybrané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a zároveň navrhnout vhodné postupy a doporučení vedoucí k efektivnímu způsobu vedení pracovníků v rámci managementu. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na zadané téma a na základě vlastního šetření formulovat odpovídající závěry a doporučení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou.

První část práce je tvořena zpracováním literárních zdrojů, které byly vybrány tak, aby odpovídaly tématu bakalářské práce. Veškeré parafrázování, použité v teoretické části práce, je označeno zdroji. Přímě citované úryvky z publikací obsahují zdroj společně s číslem strany, odkud citace pochází. Zdroje, ze kterých vychází literární rešerše, jsou uvedeny na konci bakalářské práce v Seznamu použitých zdrojů. Teoretická část tvoří základ pro část praktickou.

V praktické části proběhl nejprve výběr společnosti, kde byl prováděn výzkum. Dále následovala charakteristika vybraného subjektu, historie, struktura podniku, stávající motivační systém a metody shromažďování dat. Ve vlastní práci je základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu řízený rozhovor a kvantitativního dotazníkové šetření. K provedení rozhovorů byly formulovány výzkumné předpoklady, na základě kterých bylo sestaveno 6 otázek pro tři vybrané vedoucí pracovníky. Výzkumné předpoklady se zaměřily na témata ohledně možností vedoucích pracovníků k motivaci podřízených, motivování k lepšímu pracovnímu výkonu, postojů k samotné motivaci podřízených pracovníků, nejvíce motivujících benefitů, stylu vedení lidí a hodnocení vztahů na pracovišti. Řízené rozhovory byly nahrávány na hlasový záznamník a následně převedeny do písemné podoby. Jsou prezentovány pomocí souhrnných komentářů a doslovné odpovědi dotazovaných vedoucích pracovníků jsou uvedeny v kapitole Přílohy. Dotazníkové šetření probíhalo formou rozeslání online dotazníku pracovníkům, kteří nemají vedoucí funkci. Provedené

dotazníkové šetření probíhalo zcela anonymně, aby byla zajištěna objektivnost výsledků. Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány graficky a slovně okomentovány. Celkový výzkum ve vybraném podniku byl vytvářen s ohledem na stávající motivační proces a jeho působení na zaměstnance společnosti. Získané výsledky z provedeného šetření byly porovnány s aktuálním motivačním procesem ve zvolené organizaci a na základě toho byl vyhotoven návrh na vhodná doporučení, která povedou k efektivnějšímu způsobu vedení pracovníků.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Maxa (2011) ve své knize uvádí, že výraz management je odvozen od slovesa *to manage*, v překladu řídit, organizovat, vést. Podstatou managementu je tedy systematické plánování a organizování takovým způsobem, aby se podniku dařilo a aby fungoval. Management si také lze představit jako umění působit na podřízené tak, aby dělali přesně to, co po nich manažer žádá.

Podle Vebera (2000) je management možné chápat jako souhrn veškerých činností, které je zapotřebí vykonat, aby byl chod organizace plynulý. Management je dnes považován za samostatnou profesi, které je přisuzován značný podíl na prosperitě každé organizace.

3.1.1 Manažer

Bělohlávek (2000) ve své knize popisuje manažera, jako specifického zaměstnance, který se odlišuje od ostatních pracovníků výší platu, pravomocemi a odpovědností. Úloha, kterou manažer vykonává, spočívá v umění dosažení vytyčených cílů. Mezi vlastnosti, které by měl manažer mít, patří intuice, kreativita, umění předvídat a v pravou chvíli riskovat, ale i získané schopnosti a dovednosti. Dovednosti jsou charakterizovány jako návyky, které jedinec získává praxí a výcvikem. U manažerských funkcí se jedná především o pracovní organizaci a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, vyjednávání a komunikační dovednosti. Rozumové schopnosti (inteligence) jsou velice důležitým aspektem pro vedoucího pracovníka. Úspěšný manažer by měl také disponovat odbornými znalostmi, jako je například stavebnictví či management.

Podle Vebera (2000) patří mezi manažerské činnosti příprava koncepce rozvoje organizace, řízení běžného provozu a také dominantní postavení v řízení organizace. Manažer má za úkol vést lidi za účelem dosažení stanoveného cíle včas a v náležitě kvalitě. Manažery je možné rozdělit do tří úrovní:

- První úroveň je tvořena manažery první linie, kam se řadí mistři ve výrobní jednotce či vedoucí dílen. Hlavní činnost těchto manažerů je vedení podřízených zaměstnanců při plnění každodenních úkolů.

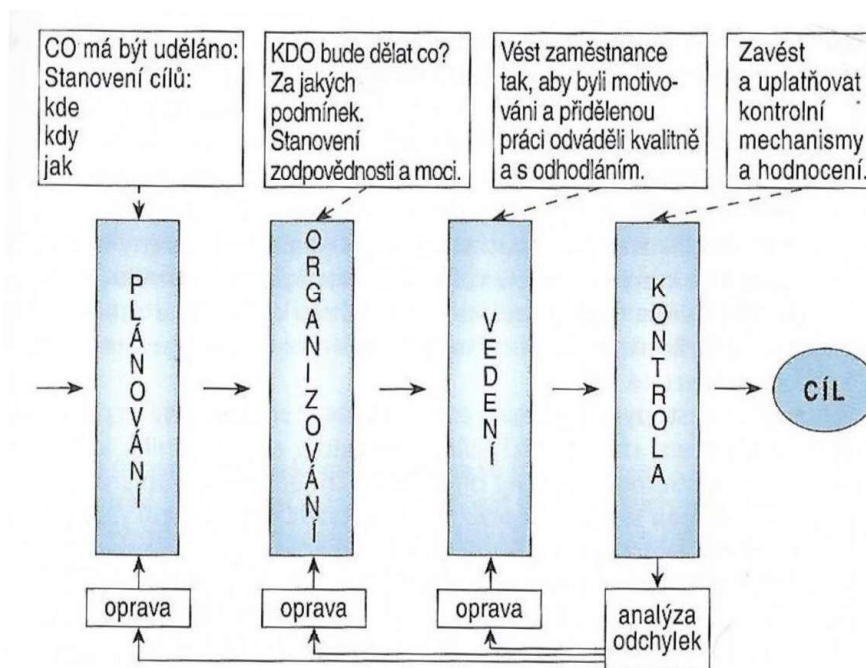
- Do druhé úrovně lze zařadit střední manažery, tedy manažery závodů nebo vedoucí různých útvarů. Největší podíl náplně práce zde zaujímá poskytování a získávání informací.
- Třetí úroveň se skládá z vrcholových manažerů, kteří reprezentují své podřízené pracovníky, usměrňují je a koordinují veškeré jejich činnosti. Na práci vrcholových manažerů je závislý konečný výsledek, proto je jejich funkce považována za velmi důležitou.

3.1.2 Manažerské funkce

Podle Srpové a Řehoře (2010) lze manažerské funkce definovat jako typickou aktivitu, činnost, kterou manažer v dané organizaci vykonává. Tyto aktivity jsou popsány čtyřmi základními funkcemi:

- Plánování
- Organizování
- Vedení
- Kontrola

Obrázek 1 - Manažerské funkce



Zdroj: Maxa, 2011, str. 157

Plánování

Plánování je označováno jako funkce, která předchází všem ostatním a zaměřuje se především na budoucnost. Během plánování je pozornost manažera zaměřena na vytyčení cílů podniku a na způsoby jejich dosažení. Účinnost plánovacího procesu tvoří prostor pro reakce na změny jak podmínek vnitřních, tak vnějších.

Mezi prvky plánování patří: cíle, strategie, plány a kontrola.

Nástrojem podniku je plán, který znázorňuje ideální cestu k dosažení stanoveného cíle. (Maxa, 2011)

Z časového hlediska se plány dělí na:

- Krátkodobé – plány vztahující se na kratší období, obvykle se jedná o jeden rok
- Střednědobé – rozsah jednoho roku až pěti let
- Dlouhodobé – období od pěti let a více

(Maxa, 2011)

Dále se plánování rozděluje dle úrovně rozhodovacího procesu:

- Strategické plánování – vrcholoví manažeři podniku vytyčí cíle z pravidla na delší období
- Taktické plánování – konkrétní popis vytyčených cílů a prostředků, kterými jich dosáhneme
- Operativní plánování – plánování krátkodobé, realizování středním managementem (Maxa, 2011)

Organizování

Pojmem organizování lze popsat vytvoření řádu a systému, tvorbu jednotlivých oddělení, útvarů a jednotek. Do této činnosti se řadí organizování všech zdrojů podniku, kde je smyslem vytvořit vhodné prostředí pro efektivní spolupráci. Důležitým prvkem organizování je rozpětí řízení, které vymezuje, jaký je nejvyšší možný počet podřízených pracovníků manažera. (Maxa, 2011)

Organizační struktura znázorňuje uspořádání vazeb mezi jednotlivými týmy. Základní typy organizační struktury jsou:

- Funkční organizační struktura

- Předmětová organizační struktura
- Maticová organizační struktura

Výsledným produktem organizování je organizace, neboli uspořádání celku s vymezením pravomocí a odpovědnosti. (Maxa, 2011)

Vedení

Maxa (2011) charakterizuje vedení jako ovlivňování lidského kapitálu a to takovým způsobem, aby byl podnik co nejproduktivnější. Jedná se o proces, kam lze zařadit především učení pracovních postupů a potřebného chování. Dobrý manažer naslouchá svým zaměstnancům a zároveň má snahu uspokojit jejich pracovní potřeby. Ovlivnit pracovníky k efektivnějšímu výkonu je možno dvěma způsoby:

- Zadávání reálných cílů, vidina budoucího úspěchu, motivující a zároveň dosažitelné úkoly
- Správný rozvoj, využití emocionální stránky a podpora dobré atmosféry

Různé styly vedení jsou rozlišeny podle toho, jak se nadřízený pracovník věnuje pracovníkům podřízeným (Maxa, 2011):

- Ochuzené vedení – pracovníci podniku nevyvíjejí téměř žádné úsilí k pracovnímu výkonu, proto se toto vedení často projevuje v podnicích, které v blízké době zaniknou
- Vedení společenského klubu – nadřízení se spíše zaměřují na podporu kolektivu a přátelskou atmosféru na pracovišti a neprojevují velký zájem o výkon podřízených pracovníků či jeho kvalitu
- Autorita – poslušnost- zaměstnanci jsou motivováni pouze finančně, manažer vyžaduje vysokou efektivitu a výkon
- Týmové vedení – vedoucí zaměstnanec se stará o sociální potřeby zaměstnanců podřízených, ale zároveň klade důraz na vysokou pracovní výkonnost
- Management lidských zdrojů – kompromis mezi dobrými vztahy na pracovišti a vysokou produktivitou

Kontrola

Podklady pro kontrolu aktivit poskytují informace o tom, zda se naplánovaná strategie organizace liší od průběhu samotné činnosti. Kontrola je charakterizována kritickým hodnocením úkazů a porovnává činnosti s plánem organizace. Hlavním cílem kontroly je minimalizace škod, zamezení podvodu, zajištění dodržování podnikových předpisů, poskytování zpětné vazby a hodnocení práce. (Maxa, 2011)

3.2 Styly vedení lidí

Autokratický styl

Tento styl se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník sám rozhoduje a dává příkazy, podřízení pracovníci mají jen minimální možnost rozhodovat. Vedoucí pracovník má nad podřízeným pracovníkem kvalifikační převahu a ví, co a jak má být uděláno. Autokratický styl se využívá převážně u vykonávání jednoduché práce. Podřízení jsou vedeni na základě možných postihů, výtek či odměn. Využití tohoto stylu řízení lze najít v situacích, kdy je potřeba jednat rychle a není čas na poradu s kolektivem nebo také např. v armádě. (Bělohlávek, 2001)

Demokratický styl

Demokratický styl představuje méně příkazový přístup manažera. Bere v potaz spíše postoje podřízených. Manažer se o své podřízené zajímá, podporuje je v jejich práci, zajímá se o vztahy na pracovišti, respektuje je a naslouchá jim. Dokáže své podřízené ocenit a jít jim příkladem, v průběhu práce neformálně koordinuje její průběh a pravidelně ho konzultuje se svým týmem. Tento styl je uplatňován v případě, že podřízený pracovník projevuje zájem o spolupráci a chce se aktivně zapojit. (Bělohlávek, 2001)

Liberální styl

Liberální styl se vyznačuje tím, že manažer nepoužívá přímé rozkazy. Takové vedení může vést k oblibě manažera podřízenými pracovníky, ale naopak i ke snížení jeho autority. Podřízení pracovníci jsou ponecháni bez dohledu či jakéhokoliv řízení a nejsou závislí na manažerovi při plnění vytyčených cílů, jsou tak zároveň zodpovědní za své pracovní výsledky. Nevýhodou tohoto stylu řízení je, že může vyvolat zmatek a nedůvěru v řídicího

pracovníka. Nelze jej uplatňovat ve všech oborech, ale může být správně využit v organizacích se znalostními pracovníky. (Bělohlávek, 2001)

3.2.1 Nové přístupy k vedení a řízení

Delegování

Podle Armstronga a Stephensové (2008) se za delegování považuje způsob vedení, kdy jsou v rámci dosažení výsledků, přenechány povinnosti a úkoly na pracovníkovi. Za běžných okolností jsou za tyto povinnosti a úkoly zodpovědní manažeři, kteří je ale z určitých důvodů nechtějí, či nemohou vykonávat. Vedoucí pracovníci jsou tak díky tomu méně vytížení a mají více prostoru na to, aby se mohli věnovat činnostem, které jsou pro ně podstatnější.

Armstrong a Stephensová (2008) dělí delegování na tvrdé a měkké:

- Tvrdé delegování znamená, že delegovaná osoba dostane přesné instrukce co, kdy a jak dělat.
- Měkké delegování je oproti tvrdému volnější. Postup delegování je ponechán na delegované osobě, pouze se dohodnou požadavky a cíle, které mají být splněny.

Koučování

Bělohlávek (2000) popisuje koučování, jako odlišnou formu vedení. Klasické ukládání úkolů, kdy vedoucí pracovník jasně určí postup a podřízeného pracovníka následně diriguje, aby došlo k úspěšnému naplnění stanoveného cíle, je nahrazeno přenecháním rozhodující role ve výběru postupu právě podřízenému pracovníkovi. Díky tomu tak dochází k dalšímu rozvoji podřízeného pracovníka.

Armstrong a Stephensová (2008) popisují postup při koučování následovně:

- Je definována oblast znalostí, potřeb či dovedností, v nichž je důležité se vzdělávat, aby bylo dosaženo vyšší kvality nutné ke splnění úkolů. Tím dojde k zabezpečení stálého rozvoje a zlepšení výkonu podřízených zaměstnanců
- Musí být zabezpečeno, aby pověřená osoba měla potřebu se učit novým věcem
- Daná osoba musí být seznámena s tím, co by se měla naučit, jak a proč

- Pověřená osoba také může být požádána, aby připravila návrh na to, jak bude postupovat a v čem bude potřebovat pomoc
- Další krok je zabezpečení daného vedení dle konkrétní potřeby tam, kde je potřeba
- Posledním krokem je uzavření dohody o tom, jak bude pověřený pracovník kontrolován vedením a jak bude jeho pokrok v učení hodnocen

„Koučování je osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery a školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopnosti.“ (Armstrong & Stephensová, 2008, str. 73)

3.3 Motiv

„Každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka“. (Veber, 2000, str. 62)

Klíčovým pojmem v motivační teorii je motiv, který určuje pohnutky k jednání. Podle Bělohlávka (2005) mají motivy 2 složky- energizující a řídící. Energizující složka dodává sílu a energii lidskému jednání a řídící složka dává směr lidskému jednání. Obě složky pomáhají v rozhodnosti či výběru určitého postupu za účelem dosažení konkrétní činnosti. Jedná se o motivy rozhodnutí, jako například motivy uznání a následování řídícího pracovníka anebo například o motivy opuštění současného zaměstnání.

Další motivy, podle Bedrnové a Nového (1994), které mohou mít vliv na pracovní jednání člověka, jsou členěny na aktivní, podporující a potlačující. Aktivní motivy navádějí pracovníka k pracovnímu výkonu, podporující motivy vytvářejí prostředí pro účinné působení motivů aktivních a motivy potlačující odvádějí pozornost jedince od pracovního výkonu k jiným aktivitám.

3.4 Stimulace a stimul

Podle Bedrnové (1994) mnohdy dochází k tomu, že se pojmy motivace a stimulace nerozlišují. Motivace je považována za vnitřní hnací sílu jedince, která ho popohání směrem ke stanovenému cíli. Oproti tomu stimulace představuje soubor vnějších podnětů, které regulují chování pracovníků a ovlivňují jejich motivaci. Působení stimulu vyvolá vnitřní pohnutku pouze za předpokladu, že daný stimul je v souladu s celkovým zaměřením

člověka. Stimul na motivaci jedince nepůsobí, pokud tento předpoklad není splněn. Stimulace má samozřejmě vliv na motivaci pracovního jednání, díky stimulům lze u pracovníků vyvolat určitou aktivitu, či ji naopak omezit. Účinnost stimulace ale závisí na struktuře motivace pracovního chování jedince. Při nízké, ale i naopak při velmi vysoké úrovni motivace se její působení může snižovat. Nejúčinnější stimulací je nižší náročnost zadaných úkolů a menší zájem u pracovníka.

Plamínek (2000) tvrdí, že stimul je označován jako vnější podnět, pohonná jednotka, působící ve směru k potřebné činnosti. Zdrojem stimulace není jedinec samotný, ale jeho okolí.

3.5 Motivace

Termín motivace pochází podle Nakonečného (2014) z latinského slova „moveo“, což v překladu znamená, *hýbám*. Pod pojmem motivace si lze představit vnitřní stav člověka, který obsahuje jeho přání, tužby a představy zapříčiňující určité chování a který žene člověka dopředu.

Jde o psychologické důvody chování jedince, tedy, že každý jedinec se chová odlišným způsobem v různých situacích. (Nakonečný, 2014)

Dle Plamínka (2010) je motivace chápána jako vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či chování nenásilnou cestou.

Armstrong (2009) zastává názor, že motivaci lze definovat jako cíleně orientované chování. „*Motiv je důvod něco dělat. Lidé jsou motivováni, pokud činí jasně definované kroky a činnosti, jež povedou k danému cíli, odměnám*“. (Armstrong, 2009, str. 109)

3.6 Typy motivace

Typy motivace jsou děleny na vnitřní a vnější. Vnější motivace se spojuje se stimulací a vnitřní s motivací. (Armstrong, 2002)

Vnitřní motivace

Lidé motivují sami sebe pomocí faktorů, které je vedou určitým směrem. Mezi tyto faktory řadíme odpovědnost, autonomii, příležitost a rozvoj dovedností a schopností a podnětná práce. Lidé motivovaní vnitřní motivací vkládají do své práce energii, vytrvalost,

osobnost a tvořivost, čímž ji obohacují a vylepšují. Manažeři by se proto měli starat o vhodné podmínky, aby jejich zaměstnanci měli větší zájem o danou práci. Vnitřní motivace má tedy hlubší, stabilnější a dlouhodobější význam. (Armstrong, 2002)

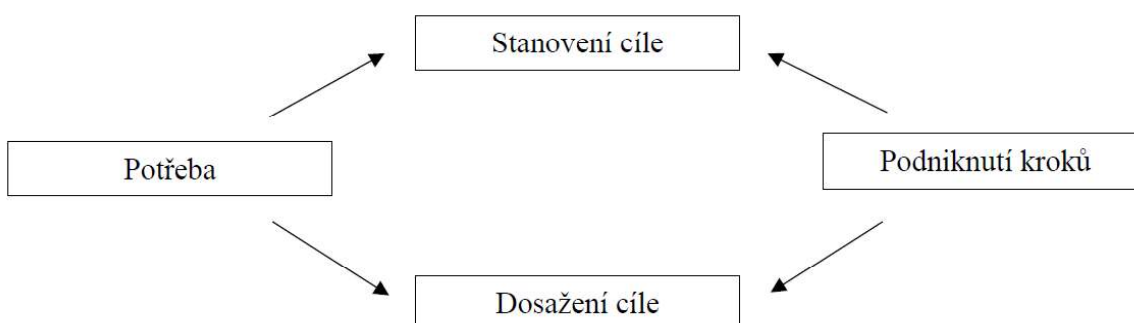
Vnější motivace

Vnější motivace může mít na člověka bezprostřední a výrazný účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě. Řadíme sem odměny, jako například zvýšení platu či povýšení, ale i kritiku a snížení platu za nesplnění cílů. (Armstrong, 2002)

3.7 Motivační proces

Proces motivace je podle Armstronga (2002) úzce spjatý s potřebami a značí, že motivaci vyvolává jak vědomé, tak i nevědomé neuspokojení potřeb. Tyto potřeby vedou jedince k dosažení nějakého přání. Jedinec má také stanovené cíle, které by měly uspokojit tyto přání a dané potřeby. Poté jsou stanoveny cesty anebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů- pokud je cíle dosaženo a zároveň je uspokojena potřeba jedince, tento proces se zakotví a pokud nastane situace podobné potřeby, zopakuje se. Jestliže nastane situace, že cíle není dosaženo a potřeba není uspokojena, předpokládá se, že se tento proces opakovat nebude.

Obrázek 2 - Motivační proces



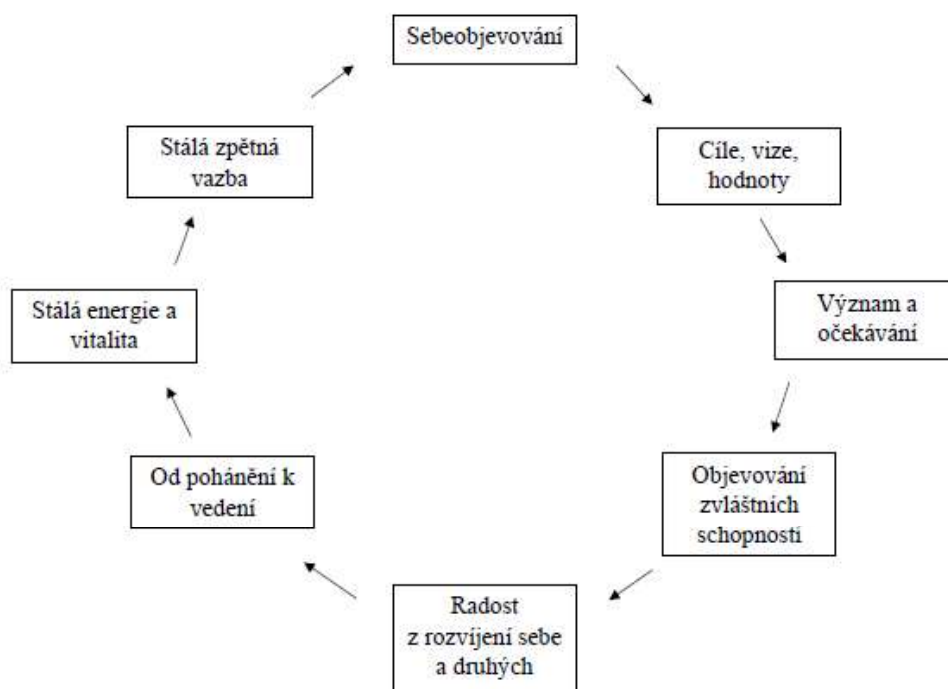
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Podle Hansena (2002) lze motivační proces popsat jako plán přímé osobní motivace:

1. Sebeobjevování – seznámení jedince se svými schopnostmi a možnostmi
2. Cíle, vize a hodnoty – jedinec žije a pracuje účelně, s jasným cílem

3. Význam a očekávání – snaha jedince, aby se lidé, které motivuje, skutečně cítili orientováni na cíl
4. Objevování zvláštních schopností – pomoc těm, které jedinec motivuje, k objevení jejich schopností a možností
5. Radost z rozvíjení sebe i druhých – motivující jedinec dbá na to, aby se ti, které motivuje, radovali z objevování a tvoření
6. Od pohánění k vedení – povzbuzování a vedení druhých místo nucení a omezování
7. Stálá energie a vitalita – snaha jedince pomáhat kolegům dosáhnout plnosti svých možností
8. Stálá zpětná vazba – průběžné hodnocení pokroků těch, které motivují

Obrázek 3 - Motivační proces



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3.8 Teorie motivace

Podle Armstronga (2007) máme tři nejvlivnější teorie motivace:

- Teorie instrumentality – zaměřená na odměňování či tresty

- Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) – teorie zabývající se obsahem motivace
- Teorie zaměřené na proces – průběh motivačních procesů

3.8.1 Teorie instrumentality

Armstrong (2009) uvádí, že pojem instrumentalista znamená proces, kdy konání jedné věci povede k věci druhé. Vznik této teorie datujeme do poloviny 19. století a je spojen s potřebou racionalizovat práci. Teorie instrumentality tvrdí, že pokud budou tresty a odměny spojeny bezprostředně s výkonem pracovníků, pak budou správně motivováni. V souvislosti s touto teorií se používá tzv. zákon příčiny a úniku. Tento zákon se zakládá na upevňování přesvědčení lidí. Pokud pracovník získává zkušenosti vykonáváním předem definovaných kroků, vidí, že některé mu napomáhají k dosažení cíle, zatímco jiné méně nebo vůbec. Úspěch při dosažení cíle je považován za odměnu, a proto si pracovník osvojí kroky, kterými daného cíle dosáhl a v další podobné situaci je opakuje. Oproti tomu neúspěch je považován za trest, proto si pracovník tyto kroky zapamatuje jako nevhodné a pokud se dostane do podobné situace, již je podnikat nebude.

Podle Nakonečného (2005) jsou jednotlivé pracovní výkony doprovázeny určitým očekáváním a vidinou odměny.

3.8.2 Teorie zaměřené na obsah

Maslowova teorie potřeb

Další, poněkud významná teorie, kterou uvádí Armstrong (2002) ve své knize, je teorie potřeb podle Abrahama Maslowa. Tato teorie vychází z přesvědčení, že pokud jedinec neuspokojí své potřeby, povede to k nerovnováze a napětí. Abychom nerovnováhu a napětí odstranili, je potřeba stanovit cíl, který bude mít za úkol tyto potřeby uspokojit a učinit kroky, které k tomuto cíli povedou.

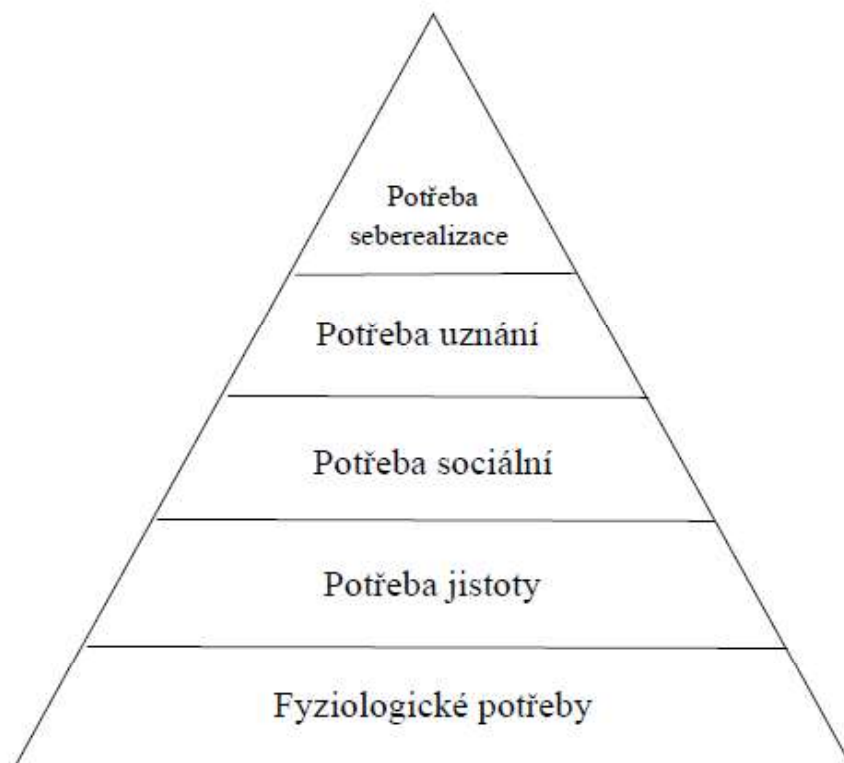
Bělohlávek (2003) ve své knize popisuje jednotlivé potřeby následovně:

- **Fyziologické potřeby** – potřeby základní, které jsou nezbytné k přežití. Z běžného života sem řadíme například potřebu jídla, vody nebo vzduchu, tedy všeho, co nás udržuje při životě. Pokud tyto potřeby promítneme do

pracovního života, pak zde můžeme uvést například odstranění nebezpečí a možných rizik na pracovišti.

- **Potřeba jistoty a bezpečí** – sem řadíme zajištění bezpečí a stability v budoucím, jak osobním, tak pracovním životě.
- **Potřeba sounáležitosti (sociální potřeby)** – člověk má potřebu sdružovat se s ostatními lidmi, touží po lásce. Z pracovního hlediska je kladen důraz na to, aby byly dobré vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, což upevní vztah mezi zaměstnancem a firmou.
- **Potřeba uznání** – potřeba uznání znamená, že pro jedince je důležitá úcta, respekt či uznání druhou osobou. Z pracovního hlediska sem můžeme zařadit pochvalu nebo finanční odměnu.
- **Potřeba seberealizace** – na samém vrcholu pyramidy leží pocit sebeuspokojení. Tato potřeba nutí člověka k osobnímu rozvoji, kdy dochází k využití veškerého potenciálu a talentu.

Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Alderferova teorie ERG

E – existence

R – vztahy

G – růst

Bělohávek (1996) ve své knize popisuje úpravu Maslowovy pyramidy potřeb, kterou Clayton Alderfer zredukoval na pouhé tři potřeby. Rozdělení podle Alderfera je tedy následující:

- Potřeby existenční – tyto potřeby k sobě vztahují veškeré hmotné a fyziologické potřeby
- Potřeby vztahové – sem spadají všechny dobré i špatné vztahy, ať už s blízkým okolím, tak i vzdáleným
- Potřeby růstové – vztahují se k tvořivé práci člověka jak na sobě, tak i na svém okolí

Všechny tyto tři potřeby mají i své stupně konkrétnosti – zcela konkrétní, abstraktnější a zcela abstraktní.

McGregorova teorie X a Y

Tyto dvě teorie zdokumentoval ve své knize Douglas McGregor a jedna pro druhou představují úplný opak. Teorie popisují extrémní postoje zaměstnanců k práci, přičemž typ práce je jak pro teorii X, tak i pro teorii Y velice důležitý.

- **Teorie X** – podle této teorie nemají lidé o danou práci zájem a jsou líní. Neprojevuje se u nich žádná motivace a nemají ani žádné ambice. Když už jedinci práci vykonávají, tak proto, aby uspokojili své základní potřeby, a nadřizení je musí nutit určitými odměnami, aby práci vykonali.
- **Teorie Y** – teorie Y je pravý opak teorie X, tvrdí tedy, že lidem přijde daná práce zajímavá a jsou k ní vnitřně motivováni. Lidé, patřící do této skupiny, hledají způsoby k tomu, aby jim činnost, kterou vykonávají, přinášela pozitivní zkušenost. (Bedrnová, Nový, 1994)

3.9 Nástroje pracovní motivace

Peníze

Peníze představují nejčastější vnější stimul a to ať už ve formě mzdy nebo odměny. Peníze jsou prostředek vedoucí k uspokojení základních lidských potřeb, přežití i bezpečí. Dokáží působit na motivaci člověka v různé intenzitě, někteří jsou pro peníze ochotni udělat cokoli a jiní dávají přednost raději svým zájmům nebo pracovním podmínkám. Typ lidí, kteří jsou pro peníze schopni čehokoli, znamená pro firmy, které mají k dispozici finanční prostředky, velkou výhodu. Tito lidé jsou ze sebe schopni totiž na pracovišti dostat maximum. Peníze mohou představovat pro zaměstnance velice motivující prvek, avšak při chybně vytvořeném a řízeném systému odměňování mohou způsobit i demotivaci. (Armstrong, 2002)

Úspěch a uznání

Úspěch a uznání jsou úzce spjaty. Jsou chápány jako určitá forma odměny od vedoucího pracovníka, kdy dává najevo, že si váží práce odvedené zaměstnancem. Je tím vyvolána motivace k odvedení kvalitní práce jak u samotného jedince, tak i u ostatních zaměstnanců. Vedoucí pracovníci mohou vyjádřit zaměstnanci uznání mnoha různými způsoby, jako je například vyznamenání, titul, diplom či ústní projev. Tyto způsoby uznání jsou často spjaty se zvýšením platu nebo s povýšením. (Keenan, 1995)

Povaha práce

Jednu z důležitých rolí při motivování zaměstnanců hraje i povaha práce. Ta může zaměstnanci přinášet potěšení, uspokojení a také ho podněcovat k dalším výkonům. Režim pracovní doby je v zaměstnání také velice důležitý, proto je často pro zaměstnance více motivující nabídka pohyblivé pracovní doby, možnosti práce z domova atd. Vedoucí pracovník by se měl tedy snažit najít pro svého zaměstnance takové pracovní výzvy, které ho uspokojí a budou ho i nadále rozvíjet. (Keenan, 1995)

Pracovní kolektiv

Sám kontakt s dalšími zaměstnanci na pracovišti je často považován za odměnu a to z toho důvodu, že člověk má potřebu obklopovat se dalšími lidmi a komunikovat s nimi.

Někteří kolegové nás motivují svým pozitivním působením a jiní naopak negativním, protože chceme být lepší než oni. Ne všichni kontakt se svými spolupracovníky vyhledávají, existují i případy, kdy se lidé kontakt s ostatními snaží omezovat. Jedná se o případy, kdy si jsou kolegové nesympatičtí, nebo přítomnost některého z kolegů narušuje dosahování cílů druhého. Často ale narážíme na případy, kdy si zaměstnanci na kolektiv zvyknou a jsou neradi, když nastane nějaká změna, především pokud jim je vnucována. (Keenan, 1995)

Sociální výhody

Sociální výhody charakterizujeme jako zabezpečení, pojištění, dovolená, úprava délky pracovní doby a různé druhy služeb. Tyto služby jsou vzdělávací, finanční či sociální a tvoří část nepřímého odměňování zaměstnanců. Pro organizaci však představují zásadní část nákladů. Dávky se mohou kdykoliv upravovat podle potřeby, lze je snížit nebo zcela odebrat. Hlavní úlohou sociálních výhod je přispět ke spokojenosti zaměstnanců organizace a zároveň zvýšit její atraktivitu.

Organizace mají možnost poskytnout svým zaměstnancům jazykové kurzy, odborné kurzy, školicí programy či individuální výcvikové kurzy, které představují specifickou odbornost a jsou pro zaměstnance nejefektivnější. Tyto výhody jsou v dnešní době nezbytné k udržení konkurenceschopnosti na pracovním trhu. (Keenan, 1995)

Pochvala a kritika

Pochvalu i kritiku můžeme řadit k nejefektivnějším nástrojům motivace, avšak pokud jsou podány zaměstnanci včas. Kritika je nástrojem zpětné vazby na způsobenou chybu a měla by přispět k poučení z dané chyby a k následné změně. Pokud je kritika podána správným způsobem, pak může mít přínos pro obě strany – míří k nápravě chyb a k rozvoji pracovníka. Naproti tomu kritika, která je podána nevhodným způsobem, může vést ke ztrátě sebedůvěry, má vliv na kvalitu odvedené práce a i na vztahy na pracovišti. Pochvaly za dobře odvedenou práci si lidé velice cení, ale bohužel je tento způsob motivace nejvíce podceňovaný. V případě, že pracovník odvedl dobrou práci či udělal něco navíc, pak ho pochvala utvrdí v tom, že tato práce měla smysl. (Keenan, 1995)

3.10 Pracovní postoje

Pracovní postoje nám charakterizují vztah člověka k jeho práci, konkrétně hodnocení náplně práce, jeho spolupracovníků a pracovního prostředí. Projevují se v chování člověka, který pokaždé aktivuje nějaký stimul. Tyto postoje se také silně promítají do pracovní spokojenosti.

Postoje na pracovišti zaujímá pracovník hned k několika podnětům jako je samotná organizace, respektive k jejím cílům, k organizační struktuře anebo k personální politice podniku. Další postoje, které zaměstnanec zaujímá, jsou vůči nadřízeným pracovníkům a jejich jednání.

Jak již bylo výše zmíněno, pracovní postoje jsou přímo spjaty s pracovní spokojeností. Pokud je zaměstnanec se svou prací silně nespokojen, pak zaujímá postoje spíše negativní. (Štikar, 2003)

3.11 Pracovní spokojenost

Pokud je pracovník spokojený s náplní práce, prostředím, ve kterém pracuje a náležitou odměnou, pak ho můžeme považovat za spolehlivého pracovníka, který je schopný pracovat samostatně a není potřeba nad ním držet dohled ve stejné míře, jako nad pracovníkem, který je ve svém zaměstnání nespokojený. Nemůžeme však říci, že bychom u takových pracovníků zaznamenali snahu o překročení náplně práce či děláním úkolů navíc. Proto je nezbytné pracovníky motivovat dalšími možnými stimuly, abychom měli nejen spokojeného pracovníka, ale i angažovaného, který bude usilovat o rozvoj organizace. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Jak již bylo zmíněno, pracovní spokojenost je ovlivněna hned několika faktory, nejen postojem pracovníka, ale dále například fyzikálními podmínkami práce. Mezi takové podmínky patří například tma, hluk anebo nepřiměřená teplota. Pokud jsou tyto zmíněné faktory nepříznivé, pak na ně klade pracovník větší důraz. Dalšími faktory jsou tzv. osobní faktory, kam můžeme zařadit pracovní zkušenosti či schopnosti daného zaměstnance. Týmy, ve kterých jsou spokojení pracovníci, můžeme zařadit mezi stálejší, než týmy s pracovníky nespokojenými, což znamená nižší absenci pracovníků. Najdou-li se v organizaci nespokojení pracovníci, kteří ztrácí zájem a danou organizaci a náplň práce, dochází pak

k častější nepřítomnosti pracovníků na pracovišti až k jejich následnému odchodu z organizace. (Štikar, 2003)

3.12 Řízení lidských zdrojů

Hlavní částí řízení podniku je řízení lidských zdrojů a to z toho důvodu, že se soustřeďuje na věci, které se týkají lidí v pracovním procesu. V 50. a 60. letech, kdy se formovala dnešní koncepce řízení lidských zdrojů, byla zohledňována jejich důležitost, protože přivádí do pohybu všechny ostatní zdroje a určují jejich využívání. (Koubek, 2015)

Podle Armstronga a Taylora (2015) má řízení lidských zdrojů několik cílů:

- Pokud chceme dosáhnout vyššího výkonu, pak je potřeba přispívat i k rozvoji firemní kultury.
- Je potřeba si ve firmě udržet talentované, oddané a kvalifikované lidi, ti jsou totiž pro firmu nepostradatelní
- Uplatňování strategií lidských zdrojů by mělo vést k podporování strategických cílů celé organizace.
- Pozitivní vztahy na pracovišti a podněcování vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a managementem je velice důležité pro řízení lidských zdrojů.
- Je třeba podporovat uplatňování etického řízení lidských zdrojů

3.12.1 Hodnocení zaměstnanců

Pod pojmem hodnocení pracovníka si můžeme představit posuzování jeho názorů, postupů, vlastností a jednání vzhledem k dané situaci. Hodnocení je základem pro postup na vyšší funkci, provádí ho vedoucí pracovník a slouží pro přidělení jiné práce, zvyšování kvalifikace či pro rekvalifikaci. Proces hodnocení začíná již při samotném výběru pracovníka a prolíná se celou jeho následující činností v zaměstnání.

Rozlišuje dva typy hodnocení, které spolu úzce souvisejí:

- Hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti (pracovního výkonu)
- Hodnocení samotného pracovníka

Hodnocení musí navazovat na systém odměňování a rozvoje, aby bylo účinné. Pokud je tedy v organizaci nastaven systém odměňování správně, pak přináší užitek nejen zaměstnancům, ale i celé organizaci. (Provazník, Komárková, 1996)

Mezi základní funkce hodnocení řadíme:

- **Poznávací** – poznávací funkce slouží k pozorování pracovní výkonnosti
- **Srovnávací** – zde se uplatňuje možnost rozdílů mezi pracovníky
- **Regulační** – tato funkce obsahuje možnost operativních změn
- **Kauzální** – pokud dojde ke změně pracovního jednání, pak kauzální funkce sleduje příčiny dané změny
- **Stimulační** – úkolem stimulační funkce je povzbuzování snahy pracovníků k dosažení kladného hodnocení
- **Výběrová** – plánuje postup u těch zaměstnanců, kteří jsou výkonově výrazní

(Vochozka, Mulač, 2002)

4 Vlastní práce

4.1 Základní charakteristika společnosti

Tato práce je zaměřena na zhodnocení motivačních procesů ve zvolené organizaci a na návrh vhodných doporučení, která povedou k efektivnímu způsobu vedení lidí v dané společnosti.

Společnost, kterou jsem si pro svůj výzkum vybrala, si nepřeje být jmenována, a proto bude pro potřeby této práce nazývána jako „Společnost XY“.

Jedná se o mezinárodní stěhovací společnost se sídlem v Hong Kongu, poskytující řadu logistických služeb a služeb s logistikou spojených, jako je přeprava a skladování. Služby zahrnují relokace pro společnosti a jejich zaměstnance na mezinárodní i domácí úrovni; stěhovací a přepravní služby pro jednotlivce i rodiny s dětmi zahrnující pomoc se získáním víz či nákupem nemovitosti; bezpečné uložení firemních dokumentů, jejich správu a případné ničení záznamů; dopravní, instalační a skladovací služby spojené s výtvarným uměním; kancelářský design a vybavení interiéru; logistiku pro hotelnictví, ropný a plynárenský průmysl; skladování a manipulaci s vínem.

Společnost XY má několik desítek poboček po celém světě, a to v 53 zemích. Pro potřeby této bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření a řízené rozhovory s vybranými manažery v pražské pobočce.

4.2 Historie společnosti

Společnost XY byla založena v roce 1965 v Americe na popud potřeby mezinárodních stěhovacích služeb. V roce 1970 společnost expandovala do Hong Kongu a poté do Singapuru, Indonésie, Malajsie a dalších asijsko-pacifických lokalit. V 80. letech se oficiální sídlo společnosti přesunulo do Asie. Zvýšená poptávka po stěhovacích službách způsobila nárůst dalších poboček po Americe, Austrálii a Evropě. V České republice byla otevřena pobočka v roce 1999, jednalo se ale pouze o pěti členný tým, který podporoval ostatní pobočky po Evropě. V roce 2004 se pražská pobočka přesunula do větších prostor a začala se pomalu rozrůstat. V roce 2019 se začaly přesouvat vybrané pozice z okolních Evropských států do České republiky, což znamenalo pro pražskou pobočku nárůst nových

zaměstnanců. Nyní čítá pobočka v České republice okolo 70 zaměstnanců v oblastech jako je IT, účetnictví či zákaznický servis.

4.3 Struktura společnosti

Celou pražskou pobočku Společnosti XY má na starost *EMEA Senior Manager Shared Services Centre* – manažer společnost zastupuje ve věcech týkajících se její činnosti a veškeré právní úkony činí jménem společnosti. Není však nadřazen manažerům jednotlivých oddělení, tvořící pražskou kancelář.

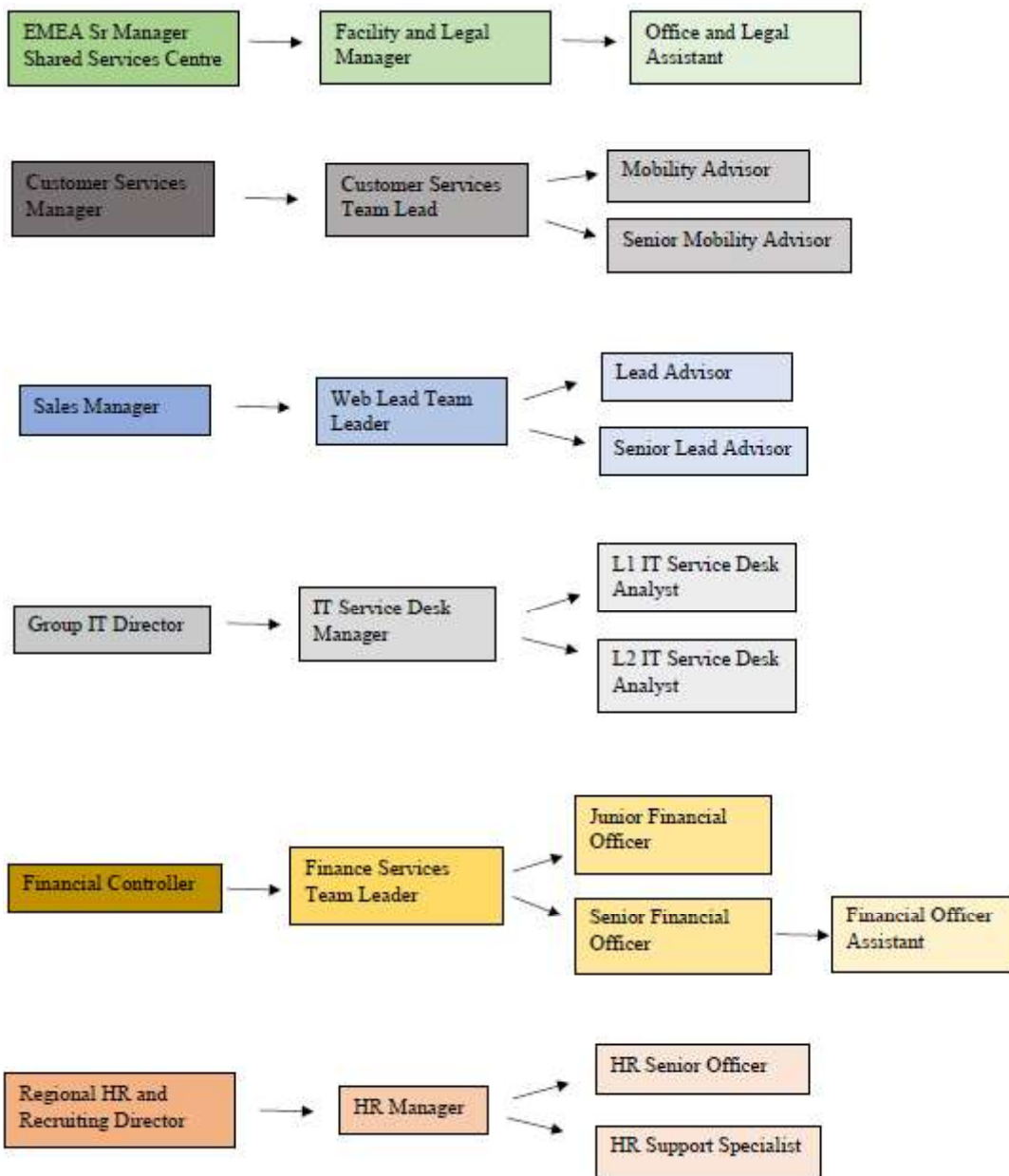
Dále je společnost tvořena jednotlivými odděleními, jak již bylo zmíněno, která jsou řízena svými manažery. Některá oddělení mají svého manažera v zahraničí a v pražské pobočce už jsou vedena jen svým Team Leaderem, naopak některá oddělení mají v Praze jak svého Team Leadera, tak i svého manažera.

Team Leadeři se zodpovídají nadřazeným manažerům a mají na starost vedení svých týmů, od zaškolování nových zaměstnanců, až po motivaci, pomoc a podporu zaměstnanců stávajících.

Oddělení, která tvoří pražskou pobočku Společnosti XY:

- IT oddělení
- Zákaznické oddělení
- Obchodní oddělení
- Finanční oddělení
- Personální oddělení a nábor
- Právní oddělení

Obrázek 5 - Struktura Společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.4 Aktuální motivační program

Aktuální motivační program Společnosti XY nabízí svým zaměstnancům široký výběr benefitů hmotné povahy, sociální povahy a morální povahy.

Hmotná motivace

Do hmotné motivace patří mzda zaměstnanců, která je pevně stanovena ve mzdovém výměru, podle pozice pracovníka. Při postupu zaměstnance na vyšší pozici se mzda zaměstnance zvyšuje.

Roční bonus je také zahrnut ve hmotné motivaci, na který má nárok každý zaměstnanec, na hlavní pracovní poměr, který splní roční stanovené cíle. Výše bonusu se pohybuje mezi 8%-15% z roční mzdy, záleží na pozici zaměstnance.

Mezi benefity hmotné povahy patří také příspěvek na stravné. Každý zaměstnanec, na hlavní pracovní poměr, má nárok na stravenku v hodnotě 100 Kč, pokud odpracuje minimálně 4 hodiny denně. Společnost XY hradí 55% celkové částky, zbylých 45% je zaměstnanci strženo ze mzdy podle odpracovaných dnů.

Hmotná motivace obsahuje i bodový systém Cafeterie, kam si může zaměstnanec převést část mzdy či ročního bonusu a poté tyto body využívat u smluvených partnerů na nákup například lístků na kulturní akce, jazykových kurzů či dovolené. Do systému Cafeterie také přispívá zaměstnavatel a to za každý odpracovaný rok, 2 000 Kč.

Dalším hmotným benefitem je Multisport karta, o kterou si může zažádat každý zaměstnanec bez ohledu na typ úvazku a využít ji v rámci sportovních či relaxačních aktivit ve sportovištích, které jsou do tohoto programu zapojeny. Karta je plně hrazena zaměstnavatelem a umožňuje tak zaměstnanci uplatnit jeden vstup zdarma, nebo za sníženou cenu, do smluvených podniků a to jednou denně. Zaměstnanec může také využít tzv. doprovodnou Multisport kartu či dětskou Multisport kartu za snížený poplatek.

Posledním hmotným benefitem je občerstvení na pracovišti. Zaměstnanci Společnosti XY mají k dispozici na pracovišti neomezené množství kávy, čaje a ovoce.

Sociální motivace

Mezi nabízené benefity sociální povahy patří Home office- možná práce z domova, CSR volno – každý zaměstnanec má nárok na 2 dny volna ročně, plně hrazené zaměstnavatelem, na účast na charitativních akcích, či Sick days – zdravotní volno. Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr může využít 3 dny Sick days ročně a to bez jakéhokoliv potvrzení od lékaře v případě, že se zrovna necítí dobře.

Další sociální benefit, který Společnost XY nabízí svým zaměstnancům, je 5 týdnů dovolené.

Společnost XY také poskytuje narozeninové volno, které může využít každý pracovník v měsíci, kdy má narozeniny. Narozeninové volno je bráno jako odpracovaný den a je plně hrazeno zaměstnavatelem.

Další stimul sociální povahy je volná pracovní doba. Zaměstnanec si může sám zvolit, zda mu více vyhovuje začátek pracovní doby brzo ráno a konec brzo odpoledne, nebo naopak začátek pracovní doby v pozdějších ranních hodinách a konec v hodinách večerních.

Sociální motivace obsahuje také různé Team buildingové akce, které Společnost XY pro své pracovníky pořádá. V zimě je pro zaměstnance připraven vánoční večírek, kdy veškerá konzumace jídla a pití jde na náklady zaměstnavatele. To samé platí i pro letní Team building, který je zároveň spojen i s možností využití venkovních sportů.

Posledním sociálním benefitem jsou plně hrazené jazykové kurzy zaměstnavatelem. Každý zaměstnanec si může vybrat jeden ze tří nabízených jazyků – němčina, španělština anebo francouzština.

Motivace morální povahy

Motivace morální povahy obsahuje například pochvaly od nadřízených pracovníků, či uznání za dobře odvedenou práci na celofiremní poradě.

4.5 Metody shromažďování dat

K samotnému výzkumu byly zvoleny metody kvalitativního šetření ve Společnosti XY formou řízeného rozhovoru s vybranými vedoucími pracovníky a kvantitativního šetření formou dotazníku.

K provedení rozhovorů byly formulovány výzkumné předpoklady, na základě kterých bylo sestaveno 6 otázek pro tři vybrané vedoucí pracovníky – Manažera A, B a C.

Výzkumné předpoklady:

1. Dotazovaní manažeři považují efektivní motivaci podřízených pracovníků za klíčovou k podání kvalitního pracovního výkonu
2. Možnosti k motivování podřízených pracovníků jsou různorodé – od pochvaly nadřízeným, přes benefity až po lepší finanční ohodnocení

3. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a preference, proto je důležité každému jednotlivci motivaci přizpůsobit, aby byl její výsledek úspěšný
4. Za nejvíce motivující benefity jsou považovány stravenky, 5 týdnů dovolené, Multisport karta a Sick days
5. Z autokratického, demokratického a liberálního stylu vedení lidí se manažeři přiklánějí k demokratickému stylu
6. Podle dotazovaných manažerů jsou vztahy na pracovišti dobré a pracovní prostředí příjemné

Rozhovory byly nahrávány na hlasový záznamník a poté převedeny do písemné podoby. Jejich cílem bylo zjistit, jak velký přehled mají manažeři o motivování svých zaměstnanců, jejich spokojenosti s motivačním procesem a pracovním prostředím.

Společně s řízenými rozhovory bylo ve Společnosti XY provedeno i dotazníkové šetření. Pomocí dotazníku bylo osloveno 49 zaměstnanců společnosti, kteří nevykonávají vedoucí funkci. Z toho dotazník vyplnilo 42 respondentů, což činí 85,71 %. Z celkového počtu respondentů vyplnilo dotazník 24 žen a 18 mužů, ženy tedy tvoří 57 % zúčastněných pracovníků a muži 43 %. Provedené dotazníkové šetření bylo anonymní a obsahovalo 14 uzavřených otázek a 1 otevřenou otázku. Otázky se zaměřovaly na motivační faktory, jako jsou firemní benefity, mzda, kolektiv a vedení manažera. Většina uzavřených otázek mohla být zodpovězena výběrem jedné odpovědi – Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. Jedna otevřená otázka, která byla v dotazníkovém šetření zahrnuta, byla použita k rozvedení oblasti benefitů – konkrétně jaké benefity by zaměstnanci Společnosti XY uvítali, kromě těch, které jim již zaměstnavatel poskytuje. Vyhodnocení dotazníku bylo přeneseno do grafů a jednotlivě okomentováno.

4.5.1 Řízený rozhovor

1. Jak se stavíte k motivaci svých zaměstnanců?

Dotazovaní manažeři se shodli na tom, že kvalitní motivace je důležitý nástroj k efektivnímu vedení lidí a zároveň i k udržení zaměstnanců ve společnosti. Podle Manažera B je ale také důležité, jak se kdo ke své práci staví. Ne u každého zaměstnance může zvolená motivace fungovat k podání kvalitního výkonu.

2. Jaké máte možnosti, co se týče motivování Vašich pracovníků?

Společnost XY nabízí spoustu různých možností, jak své zaměstnance motivovat. Finanční motivace je však podle všech tří dotazovaných manažerů neúčinnější, ať už v podobě ročního bonusu nebo zvýšení platu při kariérním postupu. Manažer A považuje také benefity, které zaměstnavatel nabízí, za motivující faktor. Manažer B se shoduje s Manažerem A v tom, že kromě finanční motivace může být i pochvala od nadřízeného pro zaměstnance motivující.

3. Jak Vaši podřízení pracovníci reagují na motivaci a je její výsledek úspěšný?

Manažeri A, B i C se shodují, že nejdůležitějším aspektem úspěšné motivace podřízených pracovníků, je individuální přístup. Naslouchat potřebám a přáním jedinců patří k efektivnímu vedení podřízených zaměstnanců, kteří poté podávají dobrý pracovní výkon. Manažer C také zmiňuje, že je důležité své podřízené dobře znát.

4. Jaké benefity, které Vaše společnost svým zaměstnancům nabízí, pokládáte za nejvíce motivující?

Odpovědi respondentů rozhovoru se shodují v tom, že za nejvíce motivující benefity považují stravenky, 5 týdnů dovolené, Multisport kartu a narozeninové volno. Další benefity, které se řadí k těm nejvíce motivujícím, jsou pak 2 dny volna na CSR aktivity, 3 dny tzv. Sick days, příspěvek do Cafeterie, narozeninové volno a volná pracovní doba. Manažer B také považuje za motivující občerstvení na pracovišti v podobě kávy, čajů a ovoce.

5. Z autokratického, demokratického a liberálního stylu vedení lidí, jaký preferujete?

Všichni z dotazovaných manažerů preferují demokratický styl vedení lidí. Je podle nich důležité znát názory podřízených pracovníků a zapojovat je tak do chodu společnosti. Demokratické vedení lidí může být také použito jako nástroj účinné motivace zaměstnanců.

6. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti a pracovní prostředí?

Manažeři se shodují, že ve Společnosti XY jsou vztahy mezi zaměstnanci velice dobré. Podle Manažera A i B si pracovníci navzájem pomáhají, a pokud to situace umožňuje, tak spolu v některých případech tráví čas i mimo kancelář. Manažer B také uvádí, že záleží na jednotlivci, do jaké míry chce vztahy se svými kolegy prohlubovat. Podle Manažera C jsou vztahy ve Společnosti XY nejlepší, jaké doposud ve svých zaměstnání zažil.

4.5.2 Shrnutí řízených rozhovorů

Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že správná motivace je klíčem k tomu, aby vedení lidských zdrojů bylo účelné a efektivní. Je však důležité chápat zaměstnance jako jednotlivce a zároveň tak přistupovat i k jejich motivaci, protože každý má jiné potřeby a přání. Možností, jak podřízené pracovníky motivovat, je spousta, avšak všichni dotazovaní manažeři se shodují v tom, že neúčinnější motivací je finanční odměna. Ta může být v podobě mzdy, ročního bonusu nebo zvýšení platu při kariérním růstu. Další motivace může být v podobě benefitů, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí, či pochvala od vedoucího pracovníka.

Co se týče stylu vedení lidí, všichni oslovení manažeři preferují demokratický styl, a to z toho důvodu, že je podle nich důležité znát názory svých podřízených pracovníků a dát jim možnost zapojit se do chodu společnosti.

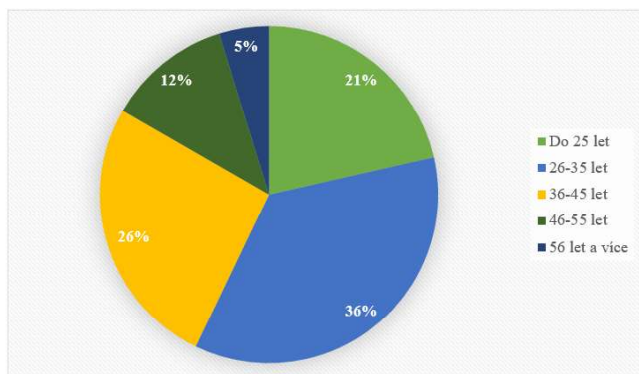
Z pohledu dotázaných vedoucích pracovníků je zřejmé, že vztahy na pracovišti a pracovní prostředí ve Společnosti XY jsou na velice dobré úrovni. Pracovníci si navzájem pomáhají a v některých případech spolu tráví čas i mimo kancelář. Dobré vztahy mezi kolegy jsou důležitým aspektem toho, aby zaměstnanci byli ve své práci spokojeni.

Předem stanovené výchozí předpoklady, ze kterých vycházely řízené rozhovory, lze tedy považovat za splněné. Ve všech případech byly manažery potvrzeny.

4.5.3 Dotazníkové šetření

1. Struktura respondentů podle věku

Graf 1 - Struktura respondentů podle věku

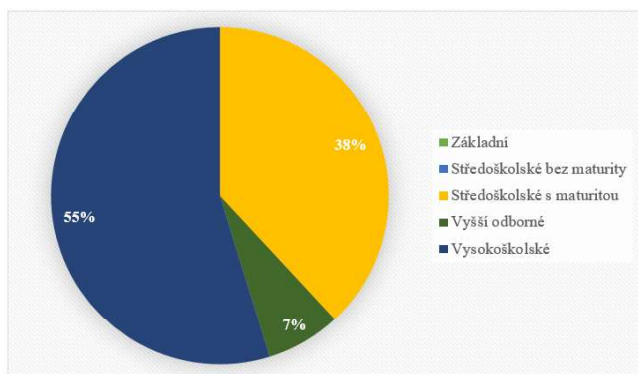


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 1 zobrazuje věkovou strukturu dotazovaných respondentů. Věkové skupiny byly rozděleny do pěti skupin. Největší zastoupení z dotazovaných respondentů má věková skupina 26-35 let, která je tvořena 15 respondenty, což činí 36 %. Věková skupina 36-45 let tvoří 26 % s počtem 11 respondentů. Třetí nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou respondenti do 25 let, tato skupina obsahuje 9 respondentů a tvoří 21 % z celkového počtu. Druhou nejméně zastoupenou skupinou respondentů je věková skupina 46-55 let, tvořena 5 respondenty, což činí 12 %. Nejméně početnou část tvoří věková skupina 56 let a více, která obsahuje pouze 2 respondenty, což tvoří 5 %.

2. Struktura respondentů podle vzdělání

Graf 2 - Struktura respondentů podle vzdělání

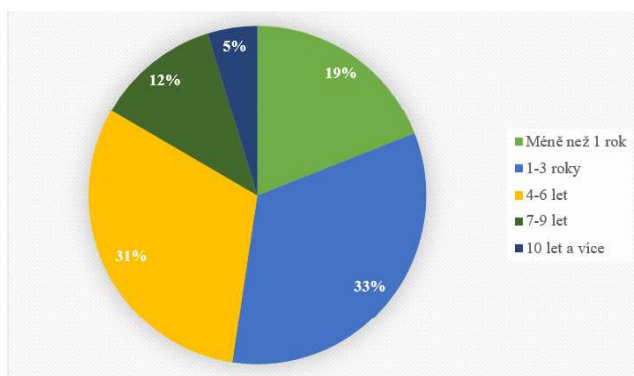


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 2 je zaměřen na strukturu respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvyšší podíl, tedy 55 %, je tvořen respondenty s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 23 respondentů. Druhá nejpočetnější skupina je tvořena respondenty se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou tvořící 38 %, což obsahuje 16 respondentů. Poslední zastoupenou skupinou jsou respondenti s vyšším odborným vzděláním, kterou tvoří 7 % z celkového počtu respondentů, tedy 3. Mezi respondenty však není nikdo se základním nebo středoškolským vzděláním bez maturity. Podrobnější zkoumání neprokázalo žádnou spojitost mezi pohlavím, věkem a nejvyšším dosaženým vzděláním.

3. Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele

Graf 3 - Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele

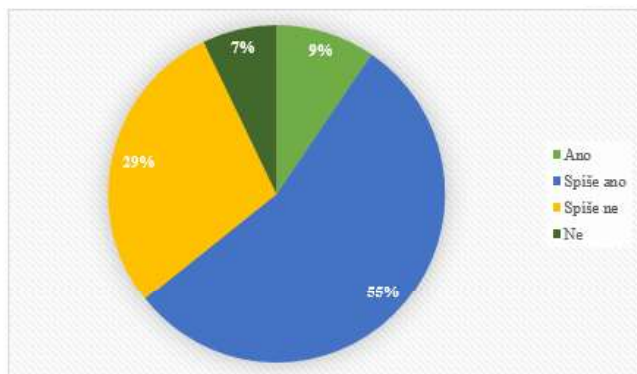


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 3 zobrazuje délku zaměstnání u Společnosti XY. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří pracují pro společnost 1-3 roky. Tato skupina zabírá 33 % z celkového počtu respondentů, tedy 14. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti s 4-6 lety ve společnosti, tvořící 31 % z celkového počtu respondentů, tedy 13. Méně než rok u Společnosti XY pracuje celkem 8 respondentů, což činí 19 % z celkového počtu a řadí se tak na třetí místo v délce zaměstnání. 12 % z celkového počtu respondentů je tvořeno ze skupiny zaměstnanců pracujících pro zaměstnavatele 7-9 let, jedná se o 5 respondentů. Nejméně obsazenou skupinou je délka zaměstnání 10 let a více, kam se řadí pouze dva respondenti a tvoří tak 5 % z celkového počtu.

4. Motivace k dobrému pracovnímu výkonu

Graf 4 - Motivace k dobrému pracovnímu výkonu

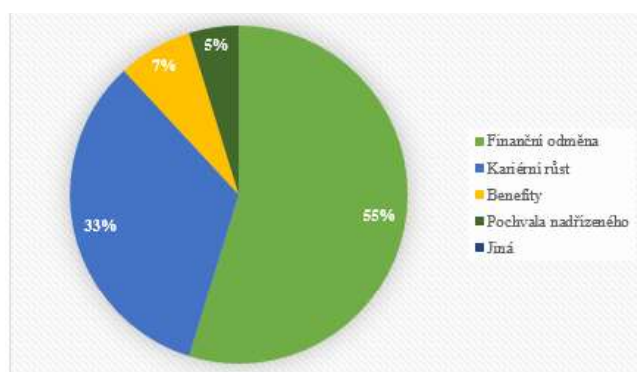


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Více než polovina respondentů, konkrétně 55 %, se cítí spíše motivována k dobrému pracovnímu výkonu v zaměstnání a pouze 9 % dotázaných zaměstnanců se cítí dostatečně motivováno k dobrému výkonu. Dohromady tato skupina tvoří celkem 27 respondentů. Oproti tomu 29 % z celkového počtu respondentů uvádí, že se spíše necítí dostatečně motivování k tomu, aby podávali dobrý pracovní výkon. Dále 7 % odpovědělo, že se motivování necítí vůbec. Tato skupina tvoří celkem 15 respondentů. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že motivace k dobrému pracovnímu výkonu v podniku je vyhovující. Nicméně vhodná doporučení mohou vést k efektivnějšímu způsobu vedení lidí.

5. Co respondenty motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu

Graf 5 - Co respondenty motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu



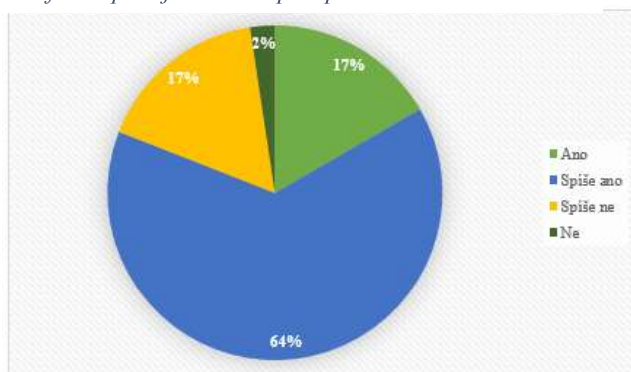
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dotazníkové šetření dále prokázalo, že více než polovina respondentů, konkrétně 55 %, je motivována k lepšímu pracovnímu výkonu finanční odměnou, což činí 23

zaměstnanců. Druhým největším motivátorem je pro zaměstnance možnost kariérního růstu, který motivuje 33 % respondentů, konkrétně 14. 7 % respondentů je motivováno k podání lepšího výkonu benefity a 5 % je motivováno pochvalou od nadřízeného. Tato skupina je tvořena celkem pěti respondenty. Nikdo nevedl, že by ho k lepšímu pracovnímu výkonu motivovalo něco jiného. Bližší zkoumání ukázalo, že kariérní růst motivuje spíše věkovou skupinu do 25 let věku a částečně i věkovou skupinu 26-35 let. Oproti tomu finanční odměna je více motivující pro starší zaměstnance a zaměstnance, kteří jsou u Společnosti XY zaměstnání delší dobu.

6. Spokojenost s náplní práce

Graf 6 - Spokojenost s náplní práce

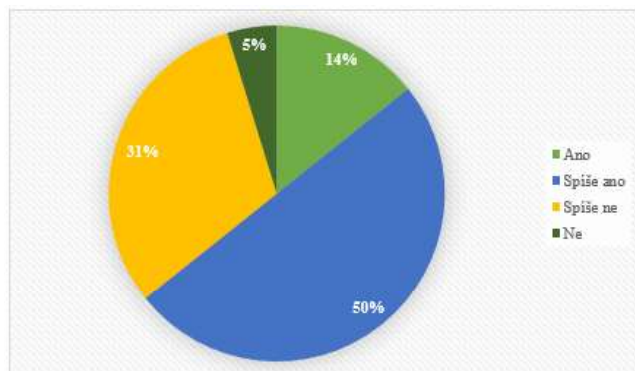


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 6 znázorňuje, že majoritní část zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, je spokojena s náplní jejich práce u současného zaměstnavatele, celkem 81 %, což je 34 zaměstnanců. Část respondentů, která zaujímá opačný postoj, tvoří celkem 19 % z celkového počtu, konkrétně 8. Šetření vypovídá o tom, že ve Společnosti XY jsou zaměstnanci s náplní práce většinou spokojeni a není zde prokázána žádná spojitost s pohlavím, věkem, nejvyšším dosaženým vzděláním či délkou zaměstnání ve společnosti.

7. Spokojenost s výší mzdy

Graf 7 - Spokojenost s výší mzdy

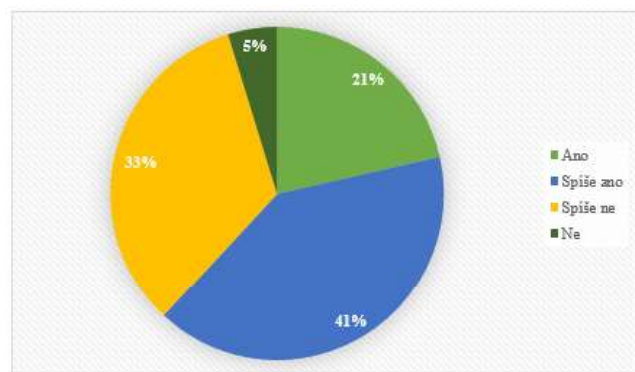


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Celkem 64 % respondentů odpovědělo na otázku, zda jsou spokojeni s výší mzdy, kladně. Konkrétně 27 zaměstnanců je buď spokojeno, nebo spíše spokojeno s jejich mzdou. 31 % respondentů je spíše nespokojených a 5 % je nespokojených. Skupina zaměstnanců, která odpověděla na tuto otázku negativně je tvořena 15 lidmi. Z bližšího zkoumání je patrné, že respondenti, kteří zvolili odpověď „Ne“ nebo „Spíše ne“, byli z mladší věkové kategorie, většinou do 25 let nebo 26-35 let věku.

8. Porovnání mzdy a práce, kterou respondent odvádí

Graf 8 - Porovnání mzdy a práce, kterou respondent odvádí



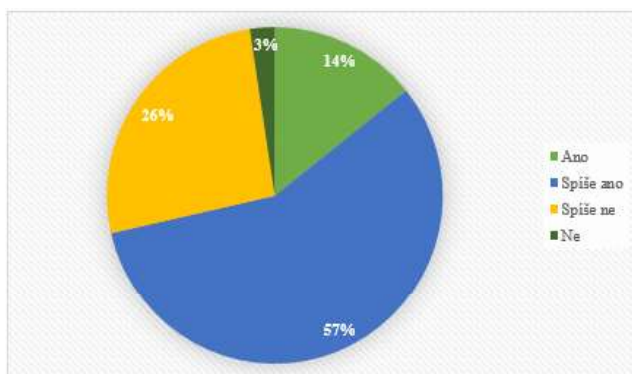
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 8 zobrazuje odpovědi respondentů na otázku, zda si myslí, že jejich mzda odpovídá práci, kterou odvádějí. 41 % dotazovaných je toho názoru, že jejich mzda spíše odpovídá práci, kterou odvádějí a 21 % souhlasí s tím, že mzda odváděné práci odpovídá. Pozitivní odpověď zvolilo celkem 26 respondentů. Zbýlých 16 respondentů, tvořící 38 %

z celkového počtu, má k této otázce negativní postoj. Podle nich jejich mzda práci, kterou odvádějí, neodpovídá. Podrobnější zkoumání odhalilo, že respondenti s negativním postojem v této problematice, jsou tvořeni věkovou skupinou 26-35 let. Naopak například nejvyšší dosažené vzdělání neprokázalo spojitost s negativní odpovědí.

9. Spokojenost zaměstnanců s benefity

Graf 9 - Spokojenost zaměstnanců s benefity

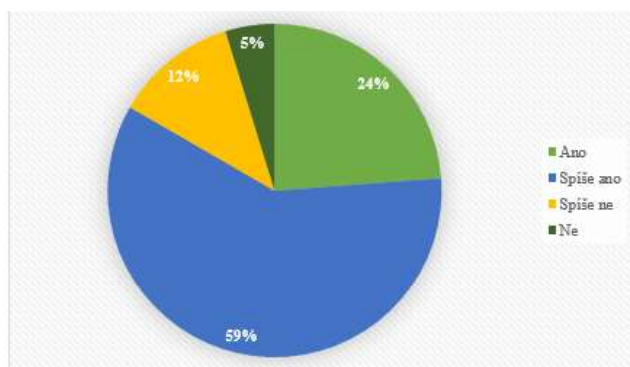


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Ze zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového řízení, 71 % odpovědělo „Ano“ nebo „Spíše ano“ na otázku ohledně spokojenosti s benefity, které Společnost XY svým zaměstnancům poskytuje, tedy konkrétně 30. Zbylých 12 respondentů, 29 % z celkového počtu, odpovědělo, že s benefity spokojeni nejsou. Z šetření tedy plyne, že benefity jsou ve firmě zvoleny účelně, ale stále je zde prostor pro zlepšení.

10. Vliv benefitů na spokojenost v zaměstnání

Graf 10 - Vliv benefitů na spokojenost v zaměstnání

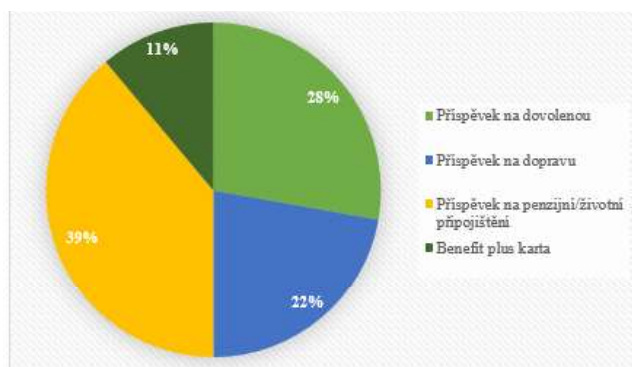


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výsledky dotazníkového šetření dále ukazují, že benefity mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců ve Společnosti XY. Celkem 83 % respondentů uvedlo, že benefity mají vliv na jejich spokojenost v zaměstnání. Tato skupina je tvořena 35 zaměstnanci. Zbylých 7 respondentů, tedy 17 % z celkového počtu, uvedlo, že benefity na jejich spokojenost v zaměstnání vliv buď spíše nemají, nebo vůbec.

11. Návrh na další benefity (otevřená otázka)

Graf 11 - Návrh na další benefity

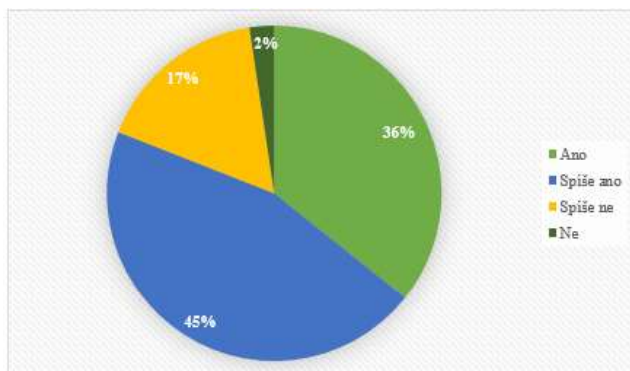


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dotazníkové šetření obsahovalo také jednu otevřenou otázku, a to jaké další benefity by zaměstnanci Společnosti XY uvítali. Tato otázka byla označena za nepovinnou, takže pokud respondent z nějakého důvodu odpovědět nechtěl, mohl ji nevyplněnou přeskočit. Graf č. 11 znázorňuje čtyři odpovědi, které se opakovaly – příspěvek od zaměstnavatele na dovolenou, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní/životní připojištění a Benefit plus karta. Příspěvek na penzijní či životní připojištění by uvítalo 7 respondentů, příspěvek na dovolenou 5 respondentů, příspěvek na dopravu 4 respondenti a Benefit plus kartu 2 respondenti. Celkem tedy na otevřenou otázku odpovědělo 18 respondentů.

12. Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Graf 12 - Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

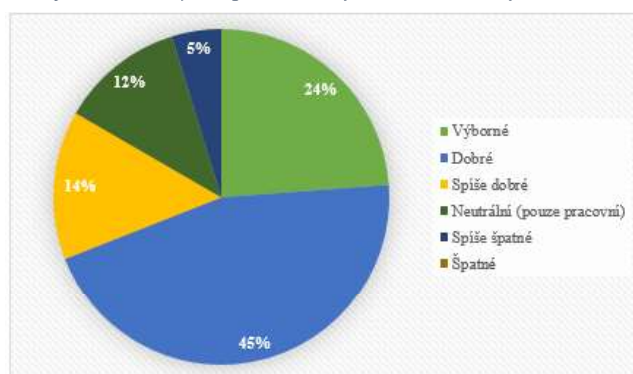


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 12 obsahuje vyhodnocení odpovědí na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. 45 % respondentů je s pracovním prostředím spíše spokojeno a 36 % úplně spokojeno. Spokojenost s pracovním prostředím je tvořena celkem 34 zaměstnanci. Negativně na pracovní prostředí pohlíží 19 % z celkového počtu respondentů, tj. 8.

13. Vztahy na pracovišti jako motivační faktor

Graf 13 - Vztahy na pracovišti jako motivační faktor



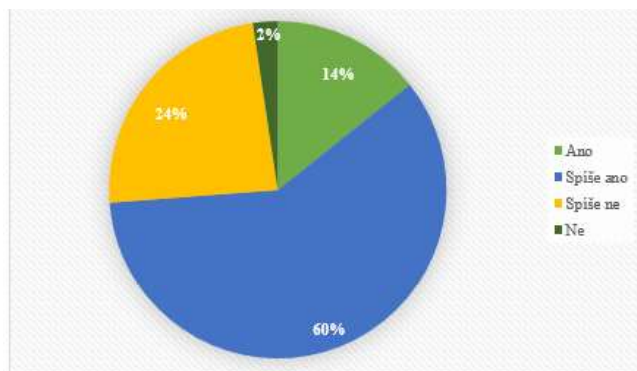
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dotazníkové šetření dále ukazuje, že vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci Společnosti XY jsou na velice dobré úrovni. Celkem 83 % respondentů je hodnotí buď jako výborné, dobré anebo spíše dobré, což činí 35 zaměstnanců. Jako neutrální hodnotí vztahy na pracovišti 5 respondentů, tedy 12 % z celkového počtu. Spíše špatné vztahy se spolupracovníky uvedlo 5 % respondentů, konkrétně 2. Podrobnější zkoumání prokázalo

souvislost mezi kladným hodnocením vztahů mezi kolegy a délkou trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Odpověď „Výborné“ a „Dobré“ vybrali spíše respondenti, kteří pracují u Společnosti XY delší dobu.

14. Spokojenost respondentů se způsobem motivování

Graf 14 - Spokojenost respondentů se způsobem motivování

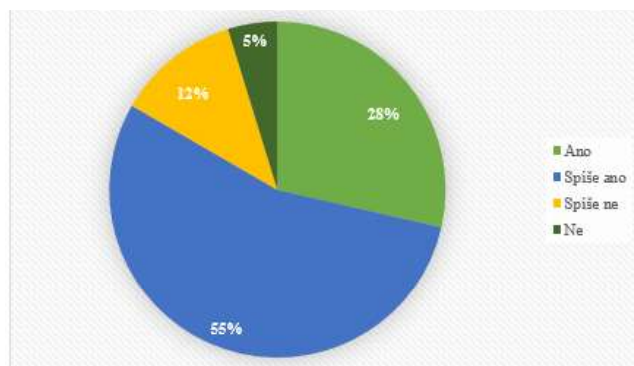


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č. 14 zobrazuje odpovědi respondentů na otázku, zda jsou spokojeni se způsobem motivování jejich nadřízeným. 60 % z celkového počtu respondentů je se způsobem motivování spíše spokojeno a 14 % je spokojeno úplně, tedy celkem 31 zaměstnanců odpovědělo kladně. Zbýlých 26 % respondentů je se způsobem motivování buď spíše nespokojeno, nebo úplně nespokojeno. Tato skupina je tvořena 11 zaměstnanci. Způsob motivování ve Společnosti XY je tedy podle většiny respondentů na dobré úrovni, ale určité změny jsou na místě.

15. Spokojenost se způsobem vedení, který uplatňuje nadřízený

Graf 15 - Spokojenost se způsobem vedení, který uplatňuje nadřízený



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Celkem 83 % z celkového počtu respondentů, tj. 35, považuje způsob vedení jejich nadřízeným za spíše vyhovující, nebo úplně vyhovující. Zbýlých 17 % považuje způsob vedení za spíše nevyhovující, nebo jim nevyhovuje vůbec. Majoritní většina respondentů je tedy se způsobem vedení, který uplatňuje jejich nadřízený, spokojená.

4.5.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Jak již bylo zmíněno v popisu metod sběru dat, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 42 respondentů.

První tři otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na klasifikaci respondentů – jejich věk, nejvyšší dosažené vzdělání a jak dlouho již pro Společnost XY pracují. Z těchto tří otázek lze říci, že průměrný respondent je ve věku 26-35 let, s vysokoškolským vzděláním a u Společnosti XY pracuje 1-3 roky.

Další otázky se již věnují spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem společnosti. Z dotazníku je patrné, že větší část pracovníků se cítí dostatečně motivována k podání dobrého pracovního výkonu, nicméně je zde i nezanedbatelná část respondentů, kteří se dostatečně motivováni necítí a určitou změnu v oblasti motivování k dosažení lepšího pracovního výkonu, by uvítali. Z dalšího zkoumání vyplývá, že nejúčinnější motivací je pro většinu zaměstnanců finanční odměna, dále pak kariérní růst a benefity.

Náplň práce je také důležitým faktorem, ovlivňujícím spokojenost v zaměstnání. Majoritní většina zaměstnanců Společnosti XY je dle dotazníkového šetření s náplní práce spokojena a zároveň nadpoloviční většina se za to cítí být řádně finančně ohodnocena a je

spokojena s výší jejich mzdy. Je zde však nemalá část respondentů, která spokojená s výší mzdy není.

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, se kterými je většina respondentů spokojena. Jedná se o benefity, jako například 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravné, Home office, Sick days, či Multisport karta. Výpovědi respondentů ukazují, že benefity, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje, mají velký vliv na jejich spokojenost v zaměstnání. Podrobnější zkoumání bylo zaměřeno na benefity, které by zaměstnanci uvítali a zaměstnavatel je neposkytuje. Z tohoto šetření bylo zjištěno, že respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, by uvítali příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní či životní připojištění a nebo Benefit plus kartu.

Otázky, které byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti ukazují na poměrně značnou soudržnost mezi kolegy. Zaměstnanci považují pracovní prostředí za velice dobré a docházejí tak do zaměstnání velice rádi.

Závěr dotazníku byl směřován na spokojenost respondentů se způsobem motivování jejich nadřízeným a způsobem jeho vedení. Dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů je se způsobem motivování a řízení, který jejich vedoucí uplatňuje, spokojena, ale zároveň je zde část pracovníků, kteří spokojeni nejsou a uvítali by změnu ve způsobu motivování a řízení jejich vedoucími pracovníky.

4.6 Celkové shrnutí vlastního šetření a doporučení

Společnost XY je složena z pracovníků všech věkových kategorií a z nadpoloviční většiny je tvořena ženami. Starší a zkušenější pracovníci předávají své znalosti nově příchozím a vychovávají tak z nich nové perspektivní zaměstnance. V zájmu společnosti tedy je, aby si své zaměstnance udržela co nejdéle. Proto je v rámci managementu využíváno veškerých motivačních faktorů, které mají vedoucí pracovníci k dispozici.

Pomocí provedeného dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců společnosti s motivačním procesem – co respondenty motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu, spokojenost s náplní práce, spokojenost s výší mzdy, s benefity, pracovním prostředím a vedením jejich vedoucím. Zároveň bylo zkoumáno, jaký vliv mají jednotlivé faktory na jejich pracovní výkonnost.

Nadpoloviční většina pracovníků se cítí dostatečně motivována k podání dobrého pracovního výkonu, je zde ale nezanedbatelná část, která nepovažuje motivaci k dobrému pracovnímu výkonu za dostatečnou. U této skupiny zaměstnanců lze navrhnout individuální sezení s jejich nadřízeným, zaměřené na možný, efektivnější způsob, jak je k podání lepšího pracovního výkonu motivovat. Vedoucí pracovník by měl zaměstnance důkladně seznámit s možnostmi motivace, které jsou k dispozici – benefity, možný kariérní růst, pochvala a uznání či jiná, specifická, forma motivace. Následné poznatky by měly být aplikovány buď přímo nadřízeným pracovníkem, pokud jsou v jeho silách a pravomocech, nebo předány vyššímu managementu či personálnímu oddělení.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců s náplní jejich práce, zde je výsledek šetření velice pozitivní. Majoritní většina pracovníků je s náplní jejich práce spokojena, což značí, že manažeři jsou schopni rozvrhnout dané úkoly mezi svůj tým tak, aby vznikla spokojenost na obou stranách a výsledek zadané práce byl co nejkvalitnější. Tento výsledek je zároveň potvrzen výpověďmi vedoucích pracovníků při řízeném rozhovoru. Lze zde však navrhnout možnost školení či jiných vzdělávacích programů, které bude management poskytovat svým podřízeným pracovníkům, v oblastech příbuzných jejich náplni práce či oblastech, které by pracovníky mohly zajímat, a měli by zájem se v nich vzdělávat.

Spokojenost s výší mzdy a její adekvátnost k odváděné práci už ale tak pozitivní výsledek neukázala. Ze šetření sice vyplývá, že více jak polovina respondentů s výší jejich mzdy spokojená je a zároveň považují finanční ohodnocení za odpovídající vzhledem k práci, kterou vykonávají, nicméně skoro 40 % respondentů se s tímto názorem neztotožňuje. Detailnější zkoumání této problematiky ukázalo, že respondenti, kteří zvolili negativní odpověď, jsou tvořeni převážně pracovníky ve věku 26-35 let. Jedná se tedy o věkovou skupinu, která nemusí být na trhu práce nová a za své znalosti a dovednosti se necítí dostatečně ohodnocena. Zde lze navrhnout pevný, detailněji formulovaný, kariérní postup, po konkrétně stanovené době, a to podle délky zaměstnání ve Společnosti XY a kvality odvedené práce. Tím by se daly jednotlivé pozice rozlišit i finančním ohodnocením. První navýšení mzdy by bylo navrženo po úspěšném dokončení zkušební doby, kdy nový zaměstnanec prokáže zájem učit se novým věcem a za jeho odvedenou práci jsou již vidět určité výsledky. Toto navýšení finančního ohodnocení by se pohybovalo v rozmezí 2 000 Kč – 4 000 Kč, kdy konkrétní částku určí vedoucí pracovník, podle zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance během zkušební doby. Další kariérní postup, na pozici seniorního

pracovníka, by byl navržen po prvním roce zaměstnání. Každý pracovník by tak byl seznámen s tím, že podle odváděných výsledků může po prvním odpracovaném roce postoupit na vyšší pozici. Tato skutečnost by mohla přimět cílevědomé pracovníky, aby jejich pracovní výkon byl kvalitní a motivace k jeho odvádění nevyprchala. Navýšení finančního ohodnocení na seniorní pozici by se pohybovalo v rozmezí 5 000 Kč – 7 000 Kč, kdy by opět konkrétní částku určoval vedoucí pracovník. Po pozici seniora by následoval kariérní postup na pozici seniorního specialisty, tentokrát po dvou letech od povýšení na seniorní pozici. Možnosti finančního ohodnocení by zde byly stejné, jako u seniorního pracovníka. Následující kariérní postup, který by byl zaměstnancům umožněn, by byla pozice Team Leadera. Tato pozice by byla seniornímu specialistovi umožněna opět po dvou letech. Zde by se navýšení finančního ohodnocení pohybovalo mezi 8 000 Kč – 10 000 Kč. Posledním, nejvyšším, kariérním postupem by pak byla pozice manažera. Ta by byla zaměstnanci nabídnuta po 3 letech vykonávání pozice Team Leadera a finanční navýšení by se pohybovalo v rozmezí 10 000 Kč – 15 000 Kč. Tímto pevně stanoveným kariérním postupem, kterého by mohli zaměstnanci Společnosti XY dosáhnout, by se dalo předejít nespokojenosti pracovníků s jejich finančním ohodnocením za práci, kterou vykonávají, a dodalo by jim to větší motivaci k tomu, aby jejich pracovní výkonnost byla co nejvyšší a nejkvalitnější.

Společnost XY a její management nabízí svým zaměstnancům veliké množství benefitů. Tyto benefity jsou ve značné míře využívány všemi zaměstnanci a převážnou část respondentů motivují k lepšímu pracovnímu výkonu a mají vliv na jejich spokojenost v zaměstnání. Nicméně dotazníkové šetření obsahovalo prostor pro návrhy na další benefity, které by zaměstnanci uvítali a zaměstnavatel je nenabízí. Respondenti zde uvedli pár návrhů na benefity, které by mohl zaměstnavatel přidat k těm stávajícím. Jedná se o příspěvek na penzijní či životní připojištění, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou a nebo Benefit plus karta. Se zavedením těchto benefitů, či jen některých z nich, lze docílit nárůstu vnější motivace pracovníků, kteří se dostatečně spokojeni s aktuální nabídkou benefitů necítí.

Provedené dotazníkové šetření i rozhovory s vedoucími pracovníky se shodují v tom, že vztahy mezi kolegy a pracovní prostředí ve Společnosti XY jsou na velice dobré úrovni. Díky tomu tráví pracovníci svůj čas v práci rádi a nedochází na pracovišti k neshodám mezi kolegy a následnému demotivování v oblasti docházení do práce.

Odpovědi respondentů v dotazníkovém šetření dokazují, že majoritní většina zaměstnanců je spokojena se způsobem vedení, který uplatňuje jejich nadřízený. Řízené rozhovory s manažery ukázaly, že preferují demokratický styl vedení podřízených pracovníků. Je podle nich důležité znát názory svých zaměstnanců a dát jim možnost zapojit se do chodu společnosti. Tento přístup dodává zaměstnancům pocit sounáležitosti, který je v pracovním prostředí klíčový, aby si zaměstnavatel udržel své pracovníky spokojené a motivované. Je tedy zřejmé, že uplatňovaný styl vedení managementem je zvolen správně.

Z celkového šetření lze říci, že plošná změna v motivačním systému nezajistí správné motivování všech zaměstnanců, je tedy lepší zaměřit se v rámci managementu na motivaci každého zaměstnance zvlášť, podle jeho potřeb, a díky tomu zlepšit pracovní výkonnost i u méně spokojených pracovníků.

5 Závěr

V zaměstnání dnes tráví většina zaměstnanců značnou část života, proto je důležité zajistit příjemné pracovní prostředí a zabezpečit kvalitní motivační mechanismus. Efektivní motivování pracovníků patří mezi hlavní úkoly managementu a to z toho důvodu, že jen dobře motivovaný pracovník odvádí kvalitní pracovní výkon. Definice managementu může mít více podob, nicméně, hlavní myšlenka je vždy stejná – management působí na pracovníky za účelem dosažení stanovených cílů organizace.

Bakalářská práce se zaměřila na způsoby motivace pracovníků, a jaký vliv má na jejich výkonnost. Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují motivaci zaměstnanců, patří finanční odměna, kariérní růst, benefity, náplň práce, pracovní prostředí společně s kolektivem a pochvala od nadřízeného. Na tyto faktory se tedy zaměřila praktická část bakalářské práce.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že finanční odměna motivuje největší část pracovníků. Tato část je tvořena hlavně starší věkovou skupinou, která má kariéru již vybudovanou, a proto pro ně možnost dalšího kariérního růstu není tak motivující. Oproti tomu kariérní růst je motivující spíše pro mladší věkovou skupinu, tedy pro pracovníky, kteří jsou v zaměstnání krátce, a postup na vyšší pozice je ještě čeká.

Společně s těmito motivátory jsou důležitou součástí motivačního systému i benefity, které hrají ve spokojenosti zaměstnanců v zaměstnání velkou roli. Správně zvolený benefiční program může hrát u spousty zaměstnanců roli v setrvání u zaměstnavatele. Jelikož je dnes trh práce velice rozmanitý a nezaměstnanost v České republice poměrně nízká, zaměstnavatelé jsou nuceni více naslouchat přáním svým zaměstnancům, aby je přilákali a zároveň si je udrželi.

Další, důležitý faktor, ovlivňující spokojenost v zaměstnání, je spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem. Provedené šetření prokázalo, že zaměstnanci považují pracovní prostředí a vztahy na pracovišti za velice dobré. Zaměstnanci si navzájem pomáhají, zaškolují se a tráví spolu volný čas i mimo kancelář. Je však důležité zmínit, že každého motivuje něco jiného, a proto musí být zaměstnanci bráni jako jednotlivci. Každý má jiné potřeby a přání, proto je individuální přístup klíčový k efektivní motivaci co největšího počtu zaměstnanců.

Platí zde, že vhodně sestavený a průběžně zdokonalovaný motivační mechanismus by mohl vést k dlouhodobé a efektivní motivaci zaměstnanců a zároveň k jejich udržení ve

společnosti. Nejdůležitější je však vnitřní motivace jedince. Pracovníci, kteří mají nejen odhodlání a chuť plnit zadané úkoly řádně a včas, ale i pracovat sami na sobě a zdokonalovat se, jsou klíčoví k řádnému chodu podniku.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: GRADA Publishing, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.,

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8.

HANSEN, Mark Victor a Joe D. BATTEN. *Mistr motivace: tajemství inspirujícího vedení*. Hodkovičky: Pragma, c2002. ISBN 80-7205-865-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KEENAN, Kate. *Plánování*. Brno: Ando Publishing, c1995. Průvodce manažera.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. Praha: Stanislav Juhaňák - TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN isbn80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

7 Přílohy

Rozhovory s manažery

1. Jak se stavíte k motivaci svých zaměstnanců?

Manažer A: Jako manažer si myslím, že motivace je klíčová k efektivnímu vedení zaměstnanců. Pokud není podřízený zaměstnanec správně motivován, pak ve většině případů nemusí být podaný výkon kvalitní a také by to mohlo znamenat, že zaměstnanec u společnosti dlouhou dobu nevydrží a začne si hledat novou práci.

Manažer B: Motivaci považuji za jeden z nejdůležitějších nástrojů při vedení lidí. Ovšem záleží také na podřízeném, jak se k práci staví. Bohužel u některých může být motivace sebelepší, ale neúčinná.

Manažer C: Pokud nemáte podřízené jak motivovat, pak nemůžete očekávat, že budou podávat kvalitní výkon a požadovaná práce bude hotová v daném termínu. Dobrá motivace je dle mého názoru v tomto ohledu klíčová a proto se snažím vést a motivovat své podřízené k výkonu tak, jak jen to s možnostmi u nás ve společnosti jde.

2. Jaké máte možnosti, co se týče motivování Vašich pracovníků?

Manažer A: Finanční motivace v podobě ročních bonusů či zvýšení platu při kariérním postupu. Určitou formu motivace může pro někoho hrát i pochvala od nadřízeného nebo i benefity, které zaměstnavatel svým pracovníkům nabízí.

Manažer B: Za nejúčinnější motivaci považuji peníze. Ať už samotnou mzdu anebo roční bonus, na který má každý zaměstnanec nárok při splnění ročních cílů. Dále pak příspěvek od zaměstnavatele do Cafeterie po každém jednom roce v zaměstnání ve výši 2 000 Kč, pochvala nebo jiná forma uznání, určitě i volná pracovní doba by mohla být považována jako možnost motivování pracovníků.

Manažer C: Peněžní odměna ve formě bonusu, pochvala, možný kariérní postup na vyšší pozici, jazykové kurzy, příspěvek do Cafeterie za každý rok u zaměstnavatele, volná pracovní doba.

3. Jak Vaši podřízení pracovníci reagují na motivaci a je její výsledek úspěšný?

Manažer A: Z mého pohledu je důležité přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a snažit se porozumět potřebám každého zvlášť. Je důležité se na toto téma s pracovníky bavit, aby byla motivace účinná. Já se snažím vycházet svým podřízeným co nejvíce vstřícně, takže pokud například někomu vyhovuje přijít do práce brzo ráno a odcházet brzo odpoledne, pak s tím problémem nemám. To samé platí, i pokud někomu více vyhovuje chodit do práce později ráno a později odpoledne odcházet. Dokud je požadovaná práce řádně hotová, rád všech vyhovím. Pokud to takto oboustranně funguje, je motivace úspěšná a zaměstnanci odvádí dobrý pracovní výkon.

Manažer B: Záleží na typu motivace, jaký komu vyhovuje. Někdo preferuje hmotnou motivaci ve formě peněz a někdo zase preferuje motivaci nemotnou, jako je dobré pracovní prostředí. Jakmile víte, jakou motivaci kdo upřednostňuje, pak je její výsledek úspěšný.

Manažer C: Myslím si, že pokud dobře znáte své podřízené, pak přesně víte, jakou motivaci zvolit. Protože pracuji u společnosti už několik let, tak vím, jaké mám možnosti a také znám své zaměstnance. Je důležité toto téma řešit s každým individuálně, aby motivace nebyla kontraproduktivní. Pokud vedoucí pracovník toto všechno zvládne, pak je motivace úspěšná, většinou.

4. Jaké benefity, které Vaše společnost svým zaměstnancům nabízí, pokládáte za nejvíce motivující?

Manažer A: Myslím si, že mezi zaměstnanci jsou nejoblíbenějším benefitem stravenky, z poloviny hrazené zaměstnavatelem. Dále pak například Multisport karta, plně hrazená zaměstnavatelem, která je mezi sportovně založenými zaměstnanci velice oblíbená. Určitě také 5 týdnů dovolené je příjemný benefit. V neposlední řadě určitě stojí za zmínku 3 tzv. Sick days, narozeninové volno, které si může zaměstnanec vybrat kdykoliv během měsíce, kdy má narozeniny, anebo volná pracovní doba.

Manažer B: Naše společnost nabízí dle mého názoru poměrně dost benefitů, kdy si každý přijde na své. Určitě stravenky ocení převážná většina pracovníků, 5 týdnů dovolené, 3 Sick days, 2 dny volna na CSR aktivity také. Příspěvek do Cafeterie každý rok je určitě pro spoustu lidí také zajímavý benefit, co jsem si tak všiml, tak převážně pro kolegy/kolegyně s dětmi, kdy můžou ze systému

Cafeterie například zaplatit svým dětem jazykové kurzy, lístky do kina atp. Multisport karta je také velice atraktivní benefit, který umožňuje zaměstnancům zdarma využívat partnerská sportoviště. Občerstvení na pracovišti v podobě kávy, čajů, ovoce.

Manažer C: 5 týdnů dovolené, stravenky, Multisport karta, 2 dny CSR volna, 3 dny Sick days, narozeninové volno a volná pracovní doba.

5. Z autokratického, demokratického a liberálního stylu vedení lidí, jaký preferujete?

Manažer A: Preferuji demokratický styl vedení. Myslím si, že je důležité znát názor podřízených a respektovat ho.

Manažer B: Jednoznačně demokratický. Dát prostor názoru podřízených pracovníků je jeden z nástrojů účinné motivace. Pracovníci musí vidět, že na jejich názoru záleží.

Manažer C: Demokratický styl vedení je mému srdci nejbližší.

6. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti a pracovní prostředí?

Manažer A: Vztahy na pracovišti i pracovní prostředí hodnotím velice kladně. Myslím si, že spolu zaměstnanci vycházejí skvěle, ať už v rámci týmů, tak i mimo ně. V dnešní době je bohužel kvůli Covid-19 v kanceláři minimum zaměstnanců, což i ztěžuje nově příchozím, aby se mohli se všemi svými kolegy seznámit, ale i tak se všichni snaží nováčky přivítat, co nejvíce jim v začátcích pomoci a dát najevo, že kolektiv je u nás velice dobrý.

Manažer B: Určitě záleží na každém zaměstnanci, do jaké míry chce vztahy se svými kolegy utužovat a prohlubovat. Obecně si myslím, že kolektiv zde máme výborný. Zaměstnanci spolu tráví obědové pauzy, chodí spolu na kávu, pokud někdo požádá druhého o pomoc, nikdy se mu nedostane odmítnutí. Někteří si vypěstovali i pěkné vztahy mimo kancelář, takže za normální situace bylo běžné, že se lidé domluvili a po práci šli společně na pivo, což dnes bohužel možné není. Najdou se ale i tací, co chodí do práce jen odpracovat, co se po nich žádá, a nemají potřebu s ostatními kolegy trávit čas navíc.

Manažer C: Řekl bych, že u nás ve společnosti jsou vztahy mezi zaměstnanci velmi dobré. Popravdě nejlepší, jaké jsem kdy ve svých zaměstnáních zažil. Lidé jsou zde přátelští, nápomocní a vstřícní. Toto všechno vytváří příjemné pracovní prostředí.

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, ze kterého bude vycházet praktická část mé bakalářské práce na téma Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost. Dotazník obsahuje 15 otázek a zabere 5 minut Vašeho času.

Data z vyplněného dotazníku budou sloužit výhradně jako zdroj pro zpracování BP.

1. Uveďte, prosím, Váš věk
 - a) Do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let
 - e) 56 let a více
2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Středoškolské bez maturity
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské
3. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 4-6 let
 - d) 7-9 let
 - e) 10 let a více
4. Cítíte se dostatečně motivovaný/á k dobrému pracovnímu výkonu v zaměstnání?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne

- d) Ne
5. Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?
- a) Finanční odměna
 - b) Kariérní růst
 - c) Benefity
 - d) Pochvala nadřízeného
 - e) Jiná
6. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
8. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá práci, kterou odvádíte?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
9. Jste spokojený/á s benefity, které Váš zaměstnavatel poskytuje?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
10. Mají benefity, které Váš zaměstnavatel poskytuje, vliv na Vaši spokojenost v zaměstnání?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

11. Jaké další benefity, kromě těch, které Váš zaměstnavatel nabízí, byste uvítal/a?

12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

- a) Výborné
- b) Dobré
- c) Spíše dobré
- d) Neutrální (pouze pracovní)
- e) Spíše špatné
- f) Špatné

14. Jste spokojen/a se způsobem motivování Vaším nadřízeným?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Vyhovuje Vám způsob vedení, který uplatňuje Váš nadřízený?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne