

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Ivana Rychlíková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ivana Rychlíková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení motivačního mechanismu ve vybraném podniku a následně navrhnout doporučení na zlepšení v dané problematice.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše zpracovává teoretická východiska pomocí odborné literatury. V praktické části je vyhodnocena stávající situace na základě dotazníkového šetření provedeného na dvou skupinách respondentů. Ze zjištěných dat jsou navrženy změny této problematiky.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

motiv, motivace, proces motivace, management, manažer, odměňování, teorie motivace

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J E. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Motivační mechanismus v řízení podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c., za cenné rady, připomínky, čas, který věnoval konzultacím, a odborné vedení. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti Data Collect, s. r. o., za čas a ochotu při vyplňování dotazníků.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem „Motivační mechanismus v řízení podniku“. Je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. První část je zaměřena na objasnění základních pojmů, jako jsou motivace, proces motivace, management, manažer, odměňování nebo teorie motivace. Uvedené poznatky jsou čerpány z odborné literatury odpovídající vybranému tématu. Druhá část, praktická, nejprve popisuje vznik, vývoj a organizační strukturu sledovaného podniku. Dále je provedeno dotazníkové šetření, které je zaměřeno na motivační mechanismus ve společnosti Data Collect, s. r. o. Konkrétně je uskutečněno na dvou skupinách respondentů. První jsou zaměstnanci všech oddělení, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr. Druhou tvoří pracovníci oddělení CATI neboli tazatelé, kteří oproti předchozí skupině respondentů vykonávají činnost na dohodu o provedení práce. Následně jsou tyto skupiny vzájemně porovnány a jsou doporučena opatření ke zlepšení současné situace. Dle výsledků šetření je zpracován závěr.

Klíčová slova: motiv, motivace, proces motivace, management, manažer, odměňování, teorie motivace

Motivational mechanism in company management system

Abstract

The Bachelor thesis “Motivational mechanism in company management system” is divided into two parts, theoretical and practical. The first part is focused on explanation of basic concepts, motivation, process of motivation, management, manager, remuneration or motivation theories. The above mentioned knowledge comes from the professional literature that corresponds to the selected topic. The second part, practical, first describes the structure, development and organizational structure of the monitored company. Subsequently, a questionnaire survey is conducted, which is focused on the motivation mechanism in Data Collect, Ltd. Specifically, it is carried out on two groups of respondents. The first group consists of employees of all departments working for the company on a full-time basis. The second group consists of CATI staff, which are interviewers who, in comparison with the previous group of respondents, work on a contract basis. Then these groups are compared and measures to improve the current situation are recommended. After the results of the investigation, a conclusion is drawn.

Keywords: motive, motivation, motivation process, management, manager, remuneration, theory of motivation

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Metodika	13
2.2 Cíl práce	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Základní pojmy	14
3.1.1 Stimul.....	14
3.1.2 Potřeba	14
3.1.3 Motiv.....	14
3.1.3.1 Odlišnost motivů u pracovníků	14
3.2 Motivace.....	15
3.2.1 Model procesu motivace	16
3.2.2 Typy motivace	16
3.2.3 Teorie pracovní motivace	17
3.2.4 Nežádoucí motivace.....	18
3.3 Management	18
3.3.1 Organizace	18
3.3.2 Základní pracovněprávní vztahy.....	19
3.3.2.1 Typy organizačních struktur.....	19
3.4 Manažer.....	20
3.4.1 Manažerské funkce	21
3.4.1.1 Plánování	21
3.4.1.2 Organizování	21
3.4.1.3 Personalistika.....	21
3.4.1.4 Vedení.....	22
3.4.1.5 Kontrolování.....	22
3.4.2 Styly vedení	22
3.4.2.1 Autoritativní styl.....	22
3.4.2.2 Benevolentní styl	22
3.4.2.3 Konzultativní styl	23
3.4.2.4 Participativní styl.....	23

3.5	Hodnocení pracovníků	23
3.6	Odměňování pracovníků	23
3.7	Teorie motivace.....	24
3.7.1	Teorie instrumentality	24
3.7.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	25
3.7.2.1	Maslowova hierarchie potřeb	25
3.7.2.2	Herzbergův dvoufaktorový model.....	27
3.7.2.3	Porovnání teorie potřeb a dvoufaktorové teorie	27
3.7.2.4	Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG).....	28
3.7.2.5	McClellandova teorie potřeb dosáhnout úspěchu.....	29
3.7.3	Teorie zaměřené na proces	29
3.7.3.1	Expektační teorie	30
3.7.3.2	Teorie cíle	30
3.7.3.3	Teorie spravedlnosti	30
3.7.3.4	Teorie zesílených vjemů.....	31
4	Vlastní práce	32
4.1	Charakteristika zkoumaného podniku.....	32
4.2	Organizační struktura podniku	33
4.3	Dotazníkové šetření.....	33
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření	33
5	Výsledky a diskuse	49
5.1	Návrh změn v motivačním mechanismu zkoumané firmy	50
5.1.1	Stravenky a stravenkové karty	50
5.1.2	Školení, kurzy, jazykové kurzy.....	50
5.1.3	MultiSport karta.....	50
5.1.4	Dárkové poukazy a lístky na kulturní akce nejvýkonnějším pracovníkům ...	51
6	Závěr.....	52
7	Seznam použitých zdrojů	53
8	Přílohy	55
	Příloha A: Dotazník pro tazatele a zaměstnance společnosti Data Collect, s. r. o.....	55

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Model procesu motivace.....	16
Obrázek č. 2 Přehled teorií motivace.....	24
Obrázek č. 3 Maslowova hierarchie potřeb	26
Obrázek č. 4 Porovnání teorie potřeb a dvoufaktorové teorie	28
Obrázek č. 5 Logo společnosti.....	32
Obrázek č. 6 Pohlaví zaměstnanců	33
Obrázek č. 7 Pohlaví tazatelů	34
Obrázek č. 8 Věk zaměstnanců.....	34
Obrázek č. 9 Věk tazatelů	35
Obrázek č. 10 Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců.....	35
Obrázek č. 11 Nejvyšší dokončené vzdělání tazatelů.....	36
Obrázek č. 12 Počet let ve společnosti – zaměstnanci.....	36
Obrázek č. 13 Počet let ve společnosti – tazatelé	37
Obrázek č. 14 Pracovní doba – zaměstnanci	37
Obrázek č. 15 Pracovní doba – tazatelé.....	38
Obrázek č. 16 Důležitost finančního ohodnocení za vykonanou práci – zaměstnanci.....	38
Obrázek č. 17 Důležitost finančního ohodnocení za vykonanou práci – tazatelé	39
Obrázek č. 18 Adekvátnost finančního ohodnocení – zaměstnanci	39
Obrázek č. 19 Adekvátnost finančního ohodnocení – tazatelé.....	40
Obrázek č. 20 Doporučení společnosti Data Collect, s. r. o., svým přátelům – zaměstnanci	40
Obrázek č. 21 Doporučení společnosti Data Collect, s. r. o. svým přátelům – tazatelé	41
Obrázek č. 22 Změna zaměstnání – zaměstnanci	41
Obrázek č. 23 Změna zaměstnání – tazatelé.....	42
Obrázek č. 24 Odborná školení jako benefit – zaměstnanci.....	43
Obrázek č. 25 Odborná školení jako benefit – tazatelé	44
Obrázek č. 26 Postrádaný způsob motivace – zaměstnanci.....	46
Obrázek č. 27 Postrádaný způsob motivace – tazatelé	47

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Pochvaly a uznání od vedoucího pracovníka.....	42
Tabulka č. 2 Vliv pochval a uznání od vedoucího pracovníka na pracovní výkon	43
Tabulka č. 3 Forma dodatečné odměny	44
Tabulka č. 4 Zajímavé druhy benefitů dle zaměstnanců a tazatelů	45
Tabulka č. 5 Spokojenost s motivačním mechanismem společnosti	46
Tabulka č. 6 Způsob motivace, který je v současnosti zaměstnanci a tazateli postrádán....	48

1 Úvod

Motivační mechanismus je bezpochyby předním tématem pro většinu organizací. Pro někoho je příznivá slovní pochvala, pro někoho naopak finanční odměna. To je jeden z důvodů, proč by vedoucí pracovník měl znát nejen samotné zaměstnance, ale především jejich vnitřní potřeby. Pokud je schopen správně vyhodnotit jejich touhy, může tak vytvářet stabilní zázemí a nabízet příznivé podmínky a benefity pro své podřízené. Správně nastavený motivační mechanismus v podniku přináší spokojenost nejen na straně pracovníků, ale odráží se i u podniku jako celku. Motivovaný zaměstnanec plní své úkoly se značnou pílí, svědomitostí a nadšením. To následně přispívá ke zvýšení efektivnosti celé společnosti.

Pozornost by měla být věnována nejen podřízeným zaměstnancům, ale také vedoucím pracovníkům. Ti by měli disponovat značnou autoritou, pokorou a smyslem pro spravedlnost. Musí zaměstnance podporovat, především motivovat. Motivace by však neměla být přehnaná. Touto problematikou se zabývá řada odborníků, kteří své poznatky a myšlenky publikují ve svých knihách a člancích, které jsou inspirativní nejen pro manažery.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Metodika

Bakalářská práce je složena z teoretické a praktické části.

V teoretické části jsou na základě odborné literatury definovány expertní pojmy, které jsou pro danou problematiku zásadní. Jednotlivé kapitoly jsou věnovány základním pojmům, motivaci, managementu, manažerovi, hodnocení, odměňování zaměstnanců a teorii motivace. Tato část je následně doplněna obrázky, které mají s jednotlivými pojmy přímou souvislost.

Praktická část v úvodu popisuje vznik a vývoj vybraného podniku Data Collect, s. r. o. Dále je zaměřena na organizační strukturu a charakteristiku oddělení. Jednou z kvantitativních metod je provedena analýza motivačního mechanismu ve společnosti. Konkrétně je zvolena metoda dotazníkového šetření, jež je uskutečněna za součinnosti dvou skupin respondentů. První tvoří zaměstnanci všech oddělení, kteří mají ve společnosti veden hlavní pracovní poměr. Druhá představuje pracovníky oddělení CATI (Computer Assistend Telephone interviewing), kteří vykonávají tazatelskou činnost na základě dohody o provedení práce. V praktické části jsou uváděni jako zaměstnanci a tazatelé. Následně jsou skupiny respondentů porovnány a jsou doporučena opatření ke zlepšení současné situace. Dle výsledků šetření je zpracován závěr.

2.2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je posouzení motivačního mechanismu ve vybraném podniku na základě dotazníkového šetření, které je provedeno na dvou skupinách respondentů. Výsledky šetření jsou zhodnoceny, vzájemně porovnány a jsou navržena opatření ke zlepšení situace v dané problematice.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy

3.1.1 Stimul

Je to podnět, který v nás vzbuzuje výkonnost. Stimul se nenachází v nás, ale získáváme jej zvnějšku. Můžeme jej připodobnit k odměnám, trestům či pobídkám (Wehrich, Koontz, 1993).

3.1.2 Potřeba

Pojem potřeba lze vysvětlit jako to, co jedinec chce, po čem touží a co postrádá. Mezi potřebou a motivem je nepatrný rozdíl, a proto bývají v praxi velmi často zaměňovány (Bělohlávek, 2005).

3.1.3 Motiv

Motiv lze považovat za potřebu nebo touhu, která se nachází uvnitř nás. Lze ji dělit na vědomou, polovědomou a také podvědomou. Ta pak ovlivňuje naši vůli a nutí nás jednat tím nebo jiným způsobem (Adair, 2004).

Jsou to pohnutky, které podněcují a usměřňují lidské chování a myšlení, vycházející z vnitřních podnětů a vnějších stimulů (Urban, 2004).

3.1.3.1 Odlišnost motivů u pracovníků

Značně velký počet vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací zaměstnanců jsou peníze. Mzda a plat jsou jistě velmi podstatnou součástí pracovního výkonu, není to však jediný způsob motivace. Existují lidé, pro které výše výdělků není nejvýznamnější, ale upřednostňují motivy jiné (Bělohlávek, 2005).

Dle Bělohlávka (2005) známe různé typy motivů:

- **Peníze** – jsou významným motivem pro množství lidí. Ti, pro které je tento motiv nadměrně významný, jsou ochotni pro peníze udělat skoro vše. Tento typ zaměstnanců je výhodný především pro podnik, který má k dispozici dostatek financí.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat a řídit, to jsou motivy, které mohou být pro určitý druh lidí velice žádoucí. Hrdost na své postavení by měl mít v jisté míře každý pracovník.
- **Pracovní výsledky, výkon** – důležitý především z pohledu firmy. Tito lidé jsou soutěživí a dělá jim dobře být nejlepší. Pokud nejsou dostatečně úspěšní, dělají vše pro to, aby se zlepšili. Jsou považováni za energii a hnací motor firmy.
- **Přátelství** – rozhodující motiv pro nekonfliktní a citově založené zaměstnance. Upřednostňují přátelský kolektiv před penězi a pracovními výsledky.
- **Jistota** – pevné přesvědčení o stabilním zaměstnání a pravidelném příjmu.
- **Odbornost** – preference profesionálního rozvoje. Jedinec se snaží o rozvíjení své odbornosti a nedokáže si představit, že by vykonával jinou práci.
- **Samostatnost** – neshášenlivost příkazů nadřízeného. Tento typ chce rozhodovat sám a bez zásahů vedoucího pracovníka.
- **Tvořivost** – kreativita a neustálé vytváření něčeho nového v zaměstnání.

3.2 Motivace

Slovo motivace je převzato z latinského slova „movere“, které má význam hýbat se, pohybovat se. Je to něco, co v nás působí a pohání nás vpřed. Můžou to být emoce, touha nebo potřeba, které nás vedou k tomu, abychom nějakým způsobem jednali (Adair, 2004).

Bedrnová & Nový a kol. (1998) vysvětlují motivaci tak, že v psychice jedinců působí ojedinělé vnitřní hybné síly neboli pohnutky, motivy. Tyto síly usměřňují chování jedince.

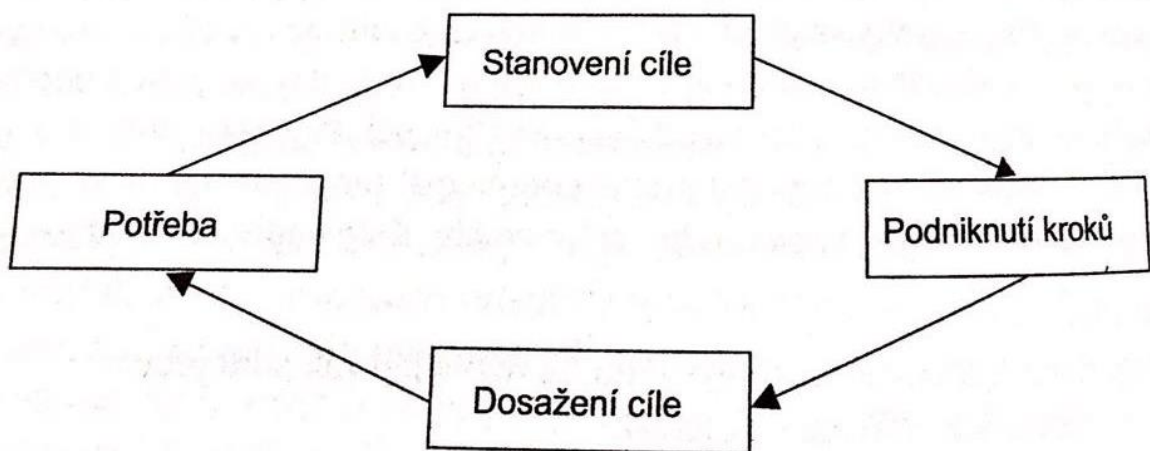
Motivaci můžeme zkoumat ze tří recipročních pohledů:

- **Cíle** – jaké jsou určující motivy našeho jednání, myšlení či chování.
- **Rozhodnutí** – z jakého důvodu si vybíráme určité cíle.
- **Vliv** – způsoby, jakými můžeme motivovat ostatní jedince (Dědina, Odcházal, 2007).

3.2.1 Model procesu motivace

Dle obrázku č. 1 můžeme vidět, že nejdříve vznikne potřeba, tedy něco, co si člověk přeje získat, či uskutečnit. Následně si stanoví cíle a podnikne patřičné kroky. Poté dochází k dosažení, nebo naopak nedosažení daného cíle. Pokud bude potřeba uspokojena, dá se předpokládat, že v případě podobných potřeb se dříve podniknuté kroky budou opakovat. Pokud tomu tak nebude, je opakování spíše nepravděpodobné (Armstrong, 2007).

Obrázek č. 1 Model procesu motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

3.2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma různými způsoby. V prvním případě lidé dělají práci, která je uspokojuje, tím současně uspokojuje jejich potřeby nebo od ní alespoň očekávají splnění svých cílů. Druhou možností je, že jsou lidé motivováni svými nadřízenými za pomoci slovních či písemných pochval, dále odměňováním nebo také povyšováním (Armstrong, 2007).

K podnícení motivace dochází jejich stimulací, za kterou lze považovat například vytváření pracovních míst, možnost ke zvyšování odbornosti či vzdělávání (Urban, 2004).

Typy motivace lze blíže rozdělit na vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** pojí faktory, které si lidé sami vytváří a jež zároveň ovlivňují jejich chování a směr. Tento typ motivace má hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož vzniká přímo v jedinci.
- **Vnější motivace** je to, co je vykonáváno pro lidi, aby byli motivováni. Tuto motivaci tvoří různé druhy odměn, jako jsou pochvaly či povýšení, ale také tresty. Vnější motivátory mají menší účinky a jsou spíše krátkodobé (Armstrong, 2007).

3.2.3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace je prakticky využitelný souhrn teoretických poznatků, které mohou být využity za předpokladu znalostní vybavenosti vedoucích zaměstnanců. Jelikož se jedná o vysoce specializované profesní postavení, je žádoucí, aby manažeři ovládali osvědčené principy řízení lidí (Dvořáková, 2012).

Jedná se o schopnost vedoucího pracovníka vybudovat u podřízených zaměstnanců smysl pro osobní prospěch, který je v souladu se záměry vedení firmy, a současně v nich vyvolat pocit uspokojení (Veber a kol., 2000).

Lze jej také popsat jako pohled na chování a jednání jedince, který je spojen s výkonem jeho práce. Charakterizuje přístup pracovníka k práci samotné nebo plnění úkolů spojených s výkonem činnosti (Bedrnová & Nový a kol., 1998).

Tureckiová (2004) uvádí dva druhy motivů, které směřují k volbě určitého typu pracovní činnosti a jež jsou také účastí na této činnosti uspokojovány:

- **Přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy** – blízký kontakt s lidmi, výkon činnosti jako takové, samostatné rozhodování. Zdrojem uspokojení je samotná práce.
- **Nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy** – mzda, potřeba jistoty. Práce je pramenem uspokojení jiných potřeb.

3.2.4 Nežádoucí motivace

V praxi je označována také jako demotivace nebo frustrace. Pracovníci jsou vystavováni mnoha faktorům, které v nich často vzbuzují negativní pocity. Demotivace může vzniknout jako důsledek nesprávně zvolených nástrojů motivace nebo špatného řízení vedoucího pracovníka a jeho lhostejnosti vůči vnitřním a vnějším faktorům zaměstnanců (Veber a kol., 2000).

Jedinci se často setkávají s překážkami, které vedou k neuspokojení vymezeného cíle. Převážně se jedná o nedostatečnou či odepřenou odměnu, zrušení přislíbené dovolené, neoprávněnou kritiku, nevhodné chování a ponižování ze strany vedoucího zaměstnance. Tímto neuspokojením následně vzniká u zaměstnance pocit frustrace (Bělohlávek, 2005).

3.3 Management

Pojem management má v současnosti mezinárodní význam a je běžně užíván v různých jazycích, aniž by byl překládán. Slovo management může být v češtině nahrazeno pojmem řízení. Ačkoliv řízení probíhá v mnoha různých systémech, management vychází z řízení v organizacích (Blažek, 2014).

Je to složitý proces, který probíhá mezi řídicím objektem a řídicím subjektem. Objekt představuje jedinec nebo skupina lidí, která je řízena. Subjekty jsou naopak ti, kdo řídí (Blažek, 2011).

3.3.1 Organizace

Představuje cíleně vytvořené umělé instituce, které jsou založeny na základě sjednocování lidských a ostatních zdrojů za účelem dosahování stanovených cílů. K umělým organizacím patří i další rozsáhlá skupina organizací, do nichž jedinci vstupují na základě pracovněprávních vztahů. Lze je nazývat zaměstnanecké organizace. Řadíme mezi ně subjekty, jako jsou podniky, firmy a ziskové organizace (Blažek, 2014).

Jednotlivé činnosti v organizaci mohou být prosté, avšak celková organizační struktura je velmi komplikovaná (Mikuláščík, 2007).

3.3.2 Základní pracovněprávní vztahy

Při výkonu závislé činnosti fyzickou osobou pro jinou fyzickou nebo právnickou osobu může být tato práce vykonávána výlučně na základě pracovněprávních vztahů. Tyto vztahy jsou upraveny zákoníkem práce, není-li stanoveno jinak (Šikýř, 2016).

Dle zákoníku práce existují dva základní pracovněprávní vztahy:

- **Pracovní poměr** – založený pracovní smlouvou nebo také jmenováním.
- **Pracovní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr** – dohody o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti (Šikýř, 2016).

3.3.2.1 Typy organizačních struktur

Armstrong (2007) člení organizace do šesti různých typů:

- **Organizace typu „linie a štáb“** – liniová úroveň je založena na postavení liniových manažerů, kteří se přímo podílejí na primárních úkolech v organizaci. „Štáb“ poskytuje služby pro linii a vytváří jim podmínky pro výkon práce.
- **Divizní typ organizací** – organizace je strukturovaná v několika divizích. Každá je zaměřena na samostatný prodej, výrobu či distribuci. V ústředí jsou odborové útvary, které vykonávají služby pro divize a také kontrolu nad určitým úsekem činností divizí, který odboru přísluší.
- **Decentralizované organizace** – činnosti jsou přenášeny na základní personál, který je soustředěn v ústředí a zabývá se financemi, strategickým plánováním a právními záležitostmi.
- **Maticové organizace** – založeny na projektech, které jsou řízeny ředitelem, manažerem nebo v některých případech vedoucím projektu. Členové projektových týmů nejsou stálí a jsou vybíráni z odborných skupin.

- **Flexibilní organizace** – nazývána také jako „jádro – periferie“. Založena na aplikaci numerické flexibility, která prudce snižuje, nebo zvyšuje množství zaměstnanců dle potřeby.
- **Procesní organizace** – určující jsou horizontální procesy překračující hranice organizací. Tento typ struktury je ovlivňován existencí funkčních útvarů a funkcí, které jsou zaměřeny na určitá odvětví. Podstatné je zapojení těchto útvarů do multifunkčních procesů.

3.4 Manažer

Veber a kol. (2000) popisuje manažery jako rozhodující články v řízení podniku. Úroveň jejich kvality se odráží nejen na celkové ekonomické situaci podniku, ale je viditelná i na vedení, řízení a odměňování zaměstnanců. Rozšiřováním podniků se současně zvýšily i nároky na řídicí management.

Schopnosti manažera ke zdárnému vykonávání pracovní činnosti můžeme posuzovat dvěma různými způsoby. Zprvu na základě tradičního pojetí, vycházejícího z dispozic, které manažer má a může je k výkonu dané funkce využít. Oproti pojetí modernímu, které nehodnotí zaměstnancovy předpoklady, ale celkovou připravenost podávat výkony na manažerské pozici. Pokud srovnáme koncepci tradiční a moderní, dojdeme k závěru, že se jedná o hodnocení toho, jaké má manažer vrozené vlastnosti a dovednosti ve srovnání s tím, jak je připraven vykonávat určitou práci (Veber a kol., 2000).

V současnosti můžeme manažery rozdělit do tří skupin:

- **Manažeři první linie** – základní manažerská úroveň, pouze o stupeň výš nad výkonnými pracovníky. Tato skupina obsahuje například mistry či vedoucí dílen apod.
- **Střední manažeři** – velmi rozsáhlá skupina manažerů. Přibližně 40 % jejich pracovní náplně zabírá získávání a předávání informací. Do této skupiny lze zařadit vedoucí oddělení prodeje, nákupu, taktéž vedoucí útvaru personalistiky nebo manažery závodů.

- **Vrcholoví manažeři** – velmi často také známí pod názvem top manažeři. Z velké části přebírají odpovědnost za vlastníky organizace, také řídí všechny činnosti a vytváří koncepce. Jsou považováni za velice důležité činitele, jelikož jejich práce se odráží na celkových výsledcích firmy (Veber a kol., 2000).

3.4.1 Manažerské funkce

Podle Koontze a Weihricha (1993) se manažerské funkce dělí následovně.

3.4.1.1 Plánování

Proces plánování obsahuje výběr úkolů a formování cílů pomocí činností, které jsou nezbytnými prostředky. Existuje velké množství druhů plánů, a to od komplexních tendencí až k těm nejpodrobnějším a nejpropracovanějším plánům činností. Reálný plán nelze sestavit bez zvažování potřeb lidských, či materiálních zdrojů. Ačkoli se nejedná o reálné plány, je před rozhodnutím zapotřebí provést plánovací studie, návrhy a analýzy. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.1.2 Organizování

Organizování je jednou z manažerských funkcí, která obsahuje budování vhodné struktury rolí zaměstnanců v příslušné organizaci. Účelem tohoto procesu je vyhotovení smysluplných cílů k zajištění efektivnosti podniku. Aby zaměstnanci co nejlépe plnili své povinnosti a cíle, musí plnit určité úlohy, které bychom mohli připodobňovat k rolím, jež hrají herci v dramatech. Součástí konceptu „role“ je mínění o tom, že to, co lidé dělají, má zaručený smysl a účel. Využívají veškeré nástroje ke splnění zadaných požadavků. Úkoly, které jsou nezbytné k dosažení cílů, jsou přiděleny těm, kteří je dokáží co nejlépe splnit. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.1.3 Personalistika

Personalistika je funkcí, která se zabývá obsazováním a udržováním zaplněných pracovních pozic v organizaci. Zaměřuje se nejen na nové pracovníky, ale také na ty, kteří už práci vykonávají. Zabývá se nábořem, výběrem, umístováním, školením a dalšími povinnostmi, které jsou v dané agendě velmi rozsáhlé. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.1.4 Vedení

Tento pojem zahrnuje schopnost ovlivňovat, řídit, vést a motivovat podřízené zaměstnance. Slouží především k plnění úkolů a dosahování skupinových i podnikových cílů. Pracovníci zásadně následují toho, kdo se zavazuje k uspokojení jejich potřeb a přání. Komunikace, přístup a motivace jsou proto významnou součástí vedení. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.1.5 Kontrolování

Kontrolování je orientováno na měření vykonané práce vzhledem k určeným standardům a koordinování. Manažeři kontrolují, zda budou plány úspěšně splněny a zda bude dosaženo cílů. Tato funkce je nezbytná a úzce souvisí s procesem plánování. Kdyby se nedoplňovaly, nemohly by správně fungovat. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.2 Styly vedení

Charakterizují způsob činností, postupů při rozhodování a vybrané metody v konkrétních podmínkách. Znázorňuje významný atribut pro každého manažera. Výsledky výzkumů uvádějí, že ti nejlepší a nejschopnější manažeři dokáží přizpůsobit svůj styl řízení konkrétní situaci nebo skupině zaměstnanců.

V polovině 60. let americký psycholog Rensis Likert rozdělil manažerské styly vedení do čtyř skupin (Veber a kol., 2000).

3.4.2.1 Autoritativní styl

Veškerá rozhodnutí jsou vykonávána bez zapojení podřízených zaměstnanců. Manažer se nesnaží o navazování vztahů a budování vzájemné důvěry. Je založen na striktním přidělování úkolů (Veber a kol., 2000).

3.4.2.2 Benevolentní styl

Nadřízený projevuje snahu o vytvoření kolektivního prostředí. Existuje zde důvěra k podřízeným a jejich zapojení do řady rozhodování. K motivaci zaměstnanců využívá jak odměny, tak tresty (Veber a kol., 2000).

3.4.2.3 Konzultativní styl

V některých případech jsou k rozhodování využity názory podřízených zaměstnanců. Manažer se snaží o vznik oboustranné komunikace, ačkoliv konečné rozhodnutí je provedeno na nejvyšší úrovni. K motivaci jsou využívány především odměny (Veber a kol., 2000).

3.4.2.4 Participativní styl

Styl vedení, který je založen na aktivní účasti podřízených v rozhodovacích procesech. Manažerři svým podřízeným důvěřují a vytvářejí společně příznivé prostředí (Veber a kol., 2000).

3.5 Hodnocení pracovníků

Objektivní a spravedlivé hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních pravomocí vedoucího pracovníka. Kvalitní systém hodnocení podřízených je pilířem zdokonalování firemního personálu, zajištění vyššího výkonu a vyšší kvality činností pracovníků. Zároveň je posuzováno, jak zaměstnanec zvládá nároky pracovní pozice. Po zhodnocení jsou mu předány informace a podněty, jak svůj výkon zlepšit, či nikoli. Výsledky hodnocení jsou stěžejní nejen pro následné odměňování, ale také pro rozmisťování a povyšování. Správně zřízený systém hodnocení pracovníků předává vedení podniku potřebnou zpětnou vazbu od podřízených zaměstnanců (Veber a kol., 2000).

3.6 Odměňování pracovníků

Pojem odměňování v dnešní době neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy finanční odměny, které organizace poskytuje pracovníkovi za vykonávanou práci. Novodobé pojetí odměňování je daleko širší. Zahrnuje rovněž povýšení, formální uznání, jako jsou například pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které bývají zpravidla nepeněžního charakteru. Tyto výhody jsou zaměstnanci poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat předměty či jevy, které nejsou zcela běžné (Koubek, 2007).

3.7 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na několika jejích teoriích. Mezi nejvýznamnější patří:

- Teorie instrumentality.
- Teorie zaměřené na obsah.
- Teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007).

Obrázek č. 2 Přehled teorií motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: Kociánová, 2010

3.7.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je smýšlení o tom, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že lidé vykonávají práci pouze za účelem získání peněz. Je známá od druhé poloviny 19. století a úzce souvisí s důrazem na zvýšení hospodárnosti a na ekonomické výsledky. Pilířem teorie instrumentality je princip upevňování přesvědčení člověka Skinnerovou koncepcí podmiňování. Velmi často se také setkáváme s názvem „zákon příčiny a úniku“. Toto pojetí lze vysvětlit jako „zpracování“ lidí k tomu, aby jednali určitým způsobem za přislíbenou odměnu. Tento typ motivace je stále velmi často využívaný (Armstrong, 2007).

3.7.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Podstatou těchto teorií je předpoklad, že obsahem motivace jsou potřeby. Pokud potřeba není uspokojena, vzniká napětí, neklid a nerovnováha. Je důležité rozpoznat cíl, který potřebu uspokojí, a zvolit způsob chování, které vede k jeho docílení. Tímto postupem zajistíme dosažení rovnováhy (Armstrong, 2007).

3.7.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Je velmi pravděpodobné, že hierarchie potřeb má největší vliv na přemýšlení manažerů o motivaci vůbec. Základem je přesvědčení, že člověk není motivován stimuly, jako jsou odměny nebo trest, ale naopak vnitřními potřebami. Pokud jsou uspokojeny, vzápětí se vytváří nový soubor potřeb. Ta, která je již uspokojená, přestává být pro něj motivující (Adair, 2004).

Teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa vychází především ze skutečnosti, že lidské jednání ovlivňuje celá řada potřeb, které je možno hierarchicky uspořádat. Prvořadá je pro člověka uspokojení fyziologických potřeb. Pokud jsou tyto základní potřeby řádně uspokojeny, přechází k potřebám vyšším. Na stejném principu fungují i další stupně.

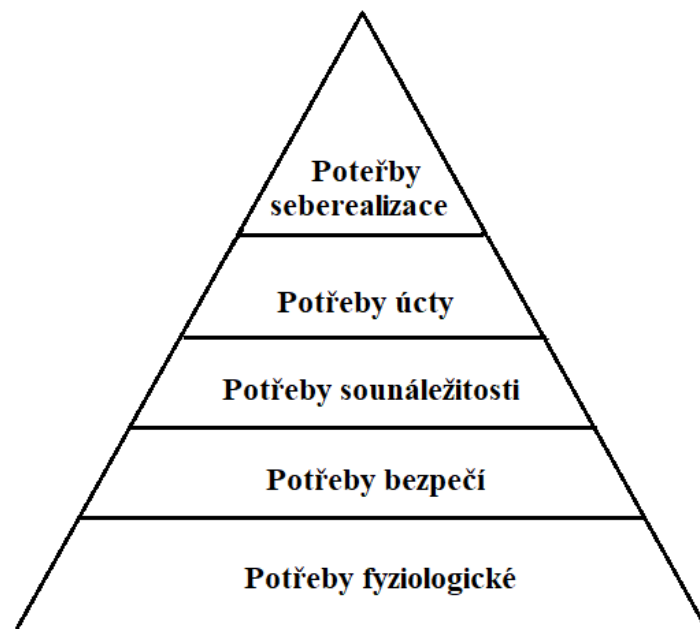
Jednotlivé úrovně pyramidy jsou rozděleny do pěti částí:

1. **Fyziologické potřeby** – základní lidské potřeby, jako jsou například potrava, pití, spánek, teplo.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – pocit bezpečí, cítit se neohrožen, zdraví, jistota v zaměstnání.
3. **Sociální potřeby** – vytváření skupin, navazování kontaktů, vytváření přátelství.
4. **Potřeba uznání** – získání uznání od druhých, získání moci, sebeuspokojení.
5. **Potřeba seberealizace** – rozmach v rámci vlastních schopností, talentu a následné využití. Seberealizace je vrcholnou potřebou v Maslowově hierarchii potřeb (Veber a kol., 2000).

Pokud jednotlivé potřeby převedeme na pracovní motivaci, budou rozděleny následovně:

- mzda – dosahující dostatečné výše k uspokojení základních fyziologických potřeb,
- pracovní jistota, důchodové a sociální zabezpečení,
- uspokojivé vztahy v rámci pracovní skupiny,
- ocenění, kariérní růst, úspěch,
- rozvoj, pracovní seberealizace, využití dovedností a schopností (Wagnerová, 2008).

Obrázek č. 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Blažek, 2014)

3.7.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie bývá velmi často označována jako motivační hygienická teorie (Bedrnová & Nový a kol., 1998). Americký psycholog Frederick Herzberg a kolektiv (Herzberg, Mausner, Snyderman) vypracovali dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů. Satisfaktory lze pojmenovat také jako motivátory či motivační faktory, které motivují jedince k lepším výkonům. Dissatisfaktory, známé také pod názvem hygienické faktory, charakterizují pracovní prostředí. Slouží zejména k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci (Armstrong, 2007). Výzkum byl prováděn v městě Pittsburgh v 50. letech minulého století. Cílovou skupinou bylo 200 účetních a techniků. Zkoumání probíhalo na základě předpokladu, že respondenti dokáží přesně popsat a zdůvodnit situace, které je při jejich práci uspokojují a naopak. Byli požádáni, aby poskytli tazatelům informace o obdobích, kdy se cítili ve svém zaměstnání výjimečně dobře a výjimečně špatně. Na základě vyhodnocených odpovědí bylo zjištěno, že „dobrá období“ se týkala především obsahu práce, zejména povýšení, úspěchy, uznání. „Špatná období“ souvisí spíše s okolnostmi souvisejícími se zaměstnáním, jako jsou pracovní podmínky, plat, kontrola a vedení (Armstrong, 2007).

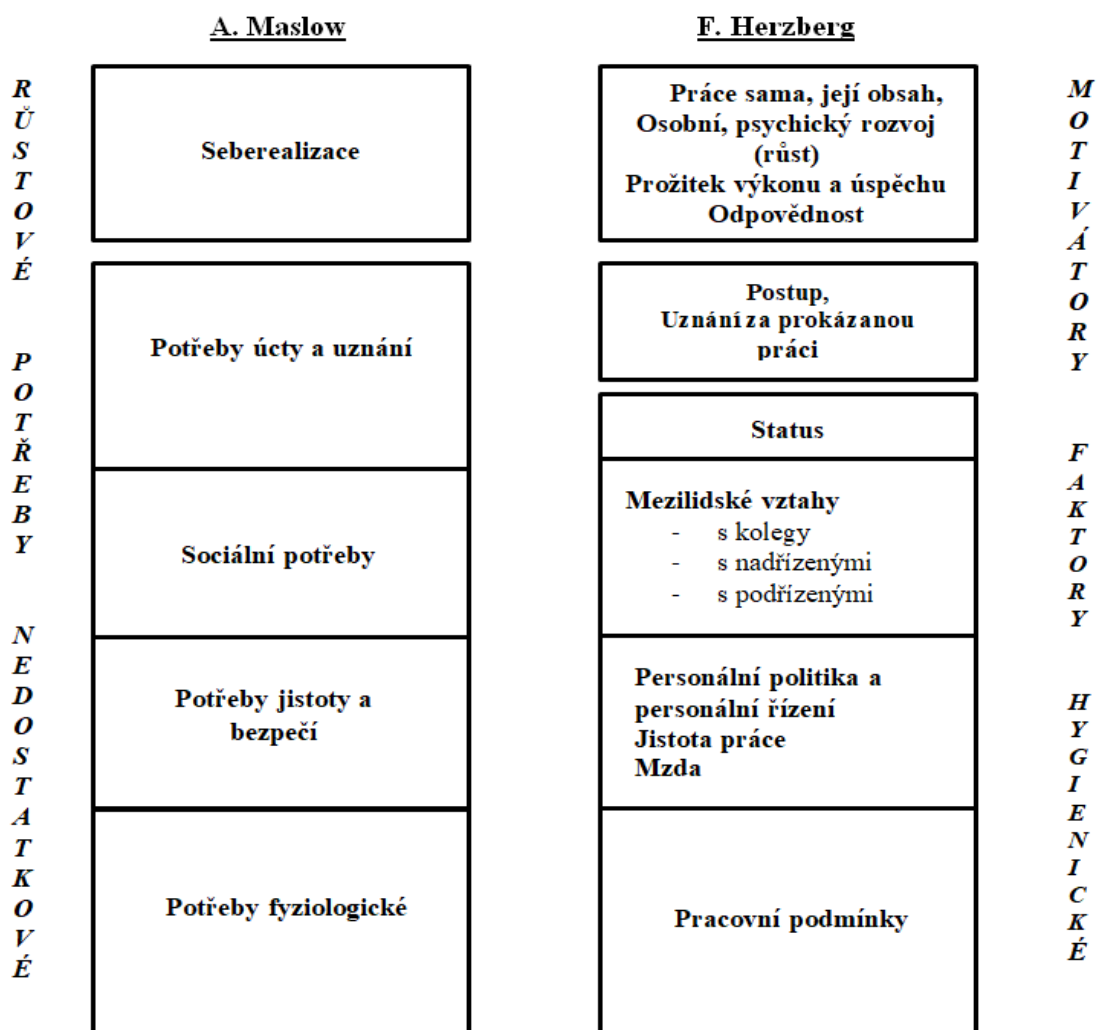
Kritika Herzbergovy teorie

Armstrong (2007) popisuje kritiku Herzbergovy teorie následovně: *„Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem teorie dokazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.“*

3.7.2.3 Porovnání teorie potřeb a dvoufaktorové teorie

Obrázek č. 4 znázorňuje Maslowovu teorii potřeb v porovnání s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Podle F. Herzberga existuje jistá závislost pracovní motivace na pracovní spokojenosti. Tato teorie však nekoresponduje s individuální motivační strukturou, která směřuje ke spokojenosti, uspokojování potřeb a podněcování motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí zcela samozřejmě vést k motivovanosti pracovníka (Bedrnová & Nový a kol., 1998).

Obrázek č. 4 Porovnání teorie potřeb a dvoufaktorové teorie



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bedrnová & Nový a kol., 1998)

3.7.2.4 Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG)

Alderferova teorie je dalším rozšířením teorie potřeb A. Maslowova a dvoufaktorové teorie F. Herzberga. Vytvořil tři základní úrovně potřeb, které jsou jednotlivě pojmenovány písmeny E, R a G. Je předpokládáno, že potřeby nižší úrovně musí být uspokojeny dříve než potřeby úrovně vyšší. Tato teorie netrvá na skupinách potřeb vyššího řádu, tedy R a G. Jsou připouštěny různé obměny podmínek jak pro současné působení, tak pro působení s velkým, či malým vzájemným posunem. V případě, že potřeba z uvažované skupiny není dostatečně splněna, může vést k zesílení potřeby další.

Lidské potřeby se dělí do tří skupin:

- **Zajištění existence** – první písmeno E odpovídá slovu „Existence“.
- **Zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí** – druhé písmeno R jako „Relatedness“.
- **Zajištění dalšího osobního resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje** – třetí písmeno G jako „Growth“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

3.7.2.5 McClellandova teorie potřeb dosáhnout úspěchu

David McClelland ve své teorii klasifikoval tři základní typy motivačních potřeb. Všechny tyto motivační faktory jsou úzce spjaty s managementem, jelikož působí na výkonnost organizace.

Autor a jeho kolegové provedli výzkum, ve kterém testovali pracovníky z hlediska níže uvedených potřeb:

- **Potřeba moci** – typická pro jedince, kteří mají zájem na ovlivňování a moci.
- **Potřeba oblíbenosti** – vychází ze snahy jednotlivce být oblíbený. Zaměřuje se na budování přátelských vztahů, důvěry a pochopení.
- **Potřeba úspěchu** – běžný pro lidi s vysokou touhou po úspěchu. Neuspokojují je obvyklé činnosti a rádi dosahují mírně náročných cílů (Wehrich, Koontz, 1993).

3.7.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou také často označovány jako kognitivní teorie, jelikož jsou zaměřeny na vnímání, chápání a interpretaci. Je v nich kladen důraz zejména na psychologické procesy a síly, které následně působí na motivaci a základní potřeby. Kognitivní teorie mohou být pro manažery bezpochyby přínosnější než teorie potřeb A. Maslowova a dvoufaktorová teorie F. Herzberga. Teorie zaměřené na proces poskytují realističtější návod k motivování (Armstrong, 2007).

3.7.3.1 Expektační teorie

Tvůrcem expektační teorie se v roce 1964 stal V. H. Vroom, který je předním představitelem v oblasti psychologie pracovního jednání a pracovní motivace (Bedrnová & Nový a kol., 1998).

Teorie je založena na předpokladu, že sílu motivu ovlivňuje nejen míra neboli velikost očekávání, ale taktéž přitažlivost cíle pro pracovníka. Pokud se bude přitažlivost cíle zvyšovat a tím i možnost jeho dosažení, tím větší úsilí bude vynaloženo (Tureckiová, 2004).

Blažek (2014) uvádí, že motivaci jedince, která vede k realizaci činnosti přímo směřující k cíli, lze vyjádřit jako:

$$M = V \cdot E \quad (1)$$

M představuje úroveň motivační síly. Valenci značenou písmenem V je možné popsat jako subjektivně vnímanou hodnotu cíle, kterou očekáváme na základě motivovaného pracovního jednání. Poslední E jakožto expektaci lze charakterizovat jako subjektivní pravděpodobnost, že pracovní jednání bude směřovat k dosažení cíle.

3.7.3.2 Teorie cíle

Lathan a Locket v roce 1979 ztvárnili teorii vycházející z předpokladu, že předem specifické cíle vedou u jednotlivce k výrazně vyšší motivaci a také k výkonu (Armstrong, 2007). Cíle, které jsou výrazně obtížnější, vedou k lepším výkonům než cíle snazší. To je však za předpokladu, že s nimi pracovníci souhlasí (Wagnerová, 2008).

3.7.3.3 Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je sociální srovnávání. Zaměstnanec má nutkání srovnávat svůj vklad do práce s vklady svých spolupracovníků, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou činnost. Dále hodnotí efekty, jimiž může být nejen plat či mzda, kterou pracovník za vykonanou práci dostává, ale i uznání, pracovní prostředí a přízeň ze strany vedoucího pracovníka. Jestliže je jedinec přesvědčen, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, přichází motivace nerovnováhu odstranit. V teorii spravedlnosti neboli teorii rovnováhy je uplatňován princip kognitivní disonance, kdy kognitivní rozpor podněcuje v člověku tendenci k jeho odstranění (Bedrnová & Nový a kol., 1998).

3.7.3.4 Teorie zesílených vjemů

Teorii zesílených vjemů zveřejnil americký psycholog Burrhus Frederic Skinner. Vychází z předpokladu, že již získané zkušenosti předurčují, jak bude jedinec reagovat na stejné či podobné situace v přítomnosti.

Skinner popisuje čtyři možné postupy motivace:

- **Pozitivní motivace** – podněcuje zaměstnance k opakování jednání, které mu přineslo odměnu. Tento postup je velmi často doporučován manažerům při vedení lidí.
- **Negativní motivace** – vědomě nebo podvědomě varuje pracovníka před stejným jednáním, které mu vysloužilo trest, kritiku či zklamání.
- **Utlumení určité aktivity** – založeno na lhostejnosti a přehlížení snahy pracovníků. Důsledkem tohoto postupu je demotivace. Využití v praxi vyžaduje nejen opatrnost, ale i ohleduplnost.
- **Negativní trestání** – podstatou je úsilí zabránit zaměstnanci opakovaně v nepříznivém jednání. Ačkoli jsou tresty častokrát nevyhnutelné, měly by být přiměřené a důstojné (Vodáček, Vodáčková, 2009).

4 Vlastní práce

Praktická část vychází ze spolupráce se společností Data Collect, s. r. o. Nejdříve je podnik charakterizován a je popsána jeho organizační struktura. Následně je interpretováno a popsáno dotazníkové šetření, které bylo provedeno na dvou skupinách respondentů. První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají ve společnosti veden hlavní pracovní poměr, a druhou tazatelé vykonávající činnost na dohodu o provedení práce. Před shrnutím závěru jsou tyto dvě skupiny porovnány a jsou navržena opatření k celkovému zlepšení situace.

4.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Název: Data Collect, s. r. o.

Sídlo: Geologická 575/2, 152 00, Praha 5.

Data Collect, s. r. o., je od roku 2005 výzkumnou agenturou. V průběhu roku 2018 se stala součástí rakouské společnosti Talk Online Panel. Jedná se o společnost s pevným mezinárodním zázemím a nabízející prvotřídní sběr dat. Vlastní největší online panely působící na území Slovenska a Česka. Vyvinula vlastní softwarové nástroje podporující výzkum. Její zaměstnanci tvoří odborníci, kteří mají bohaté zkušenosti nejen s výzkumem trhu, ale také s informačními technologiemi a také s oblastí sociologie.

Specialisté jsou děleni do dvou oddělení – CATI a CAWI. Oddělení Computer Assistend Telephone interviewing je v praxi označováno zjednodušenou zkratkou CATI. Funguje na principu telefonického dotazování tazatelem a současného zaznamenávání odpovědí respondenta za pomoci počítače umístěného v Call centru. Druhé středisko Computer Assisted Web Interviewing neboli CAWI představuje dotazování formou webového formuláře. Tvůrci v dané oblasti výzkumu vytvoří webový dotazník, na který respondent odpovídá. Tyto výzkumy jsou vždy součástí určitého projektu a jsou následně zpracovávány, analyzovány a vyhodnocovány příslušnými zaměstnanci těchto oddělení.

Obrázek č. 5 Logo společnosti



Zdroj: Data Collect, 2020

4.2 Organizační struktura podniku

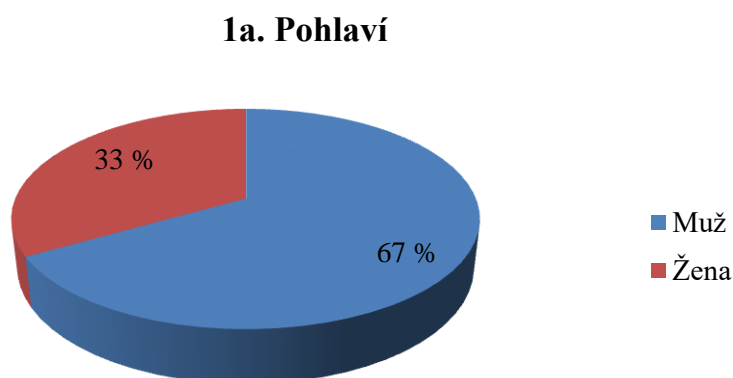
Nejvýše stojí generální ředitel, který je zároveň jedním ze dvou jednatelů firmy. Druhý působí z Talk Online Panel v Rakousku. Společnost je dále tvořena oddělením CATI (Computer Assisted Telephone interviewing), CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) a Office. Zaměstnanci oddělení CATI a CAWI se specializují na projekty v rámci výzkumu trhu. Office má v kompetenci administrativu a bezproblémový chod kanceláře. Každé oddělení má také svého manažera střední linie. Dalším významným článkem společnosti jsou tazatelé, kteří spadají pod oddělení CATI, a panelisté, působící v CAWI. Tito zaměstnanci mají důležitou funkci v oblasti sběru dat.

4.3 Dotazníkové šetření

Návratnost dotazníkového šetření je 80 respondentů z celkových 116. Ačkoliv je připraven jen jeden druh dotazníku, respondenti jsou rozděleni do dvou skupin. První tvoří zaměstnanci oddělení CATI, CAWI a Office vykonávající činnost na základě hlavního pracovního poměru. Druhou představují tazatelé, kteří pracují na dohodu o provedení práce za oddělení CATI. Šetření bylo uskutečněno přes systém www.OpenSurvey.com, který je společností běžně využíván k výzkumu trhu.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

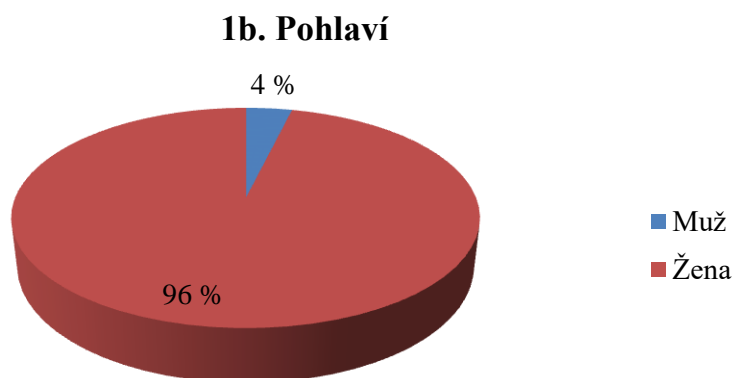
Obrázek č. 6 Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu je patrné, že muži tvoří více než polovinu zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, přesněji 67 %. Žen je výrazně méně, a to 33 %. Rozdělení odpovídá tomu, jaký druh služeb společnost poskytuje. Muži jsou většinou zaměřeni na výzkum trhu, zatímco ženy vykonávají spíše práci administrativního či finančního charakteru.

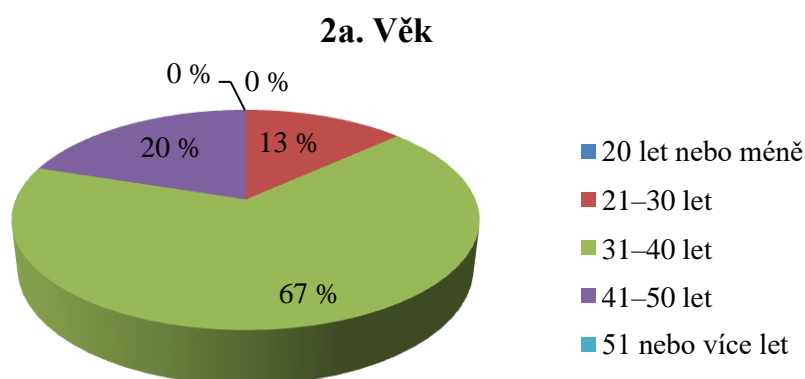
Obrázek č. 7 Pohlaví tazatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že se o tazatelskou činnost zajímají především ženy, které tvoří 96 %. Muži představují pouze 4 % a je evidentní, že jejich zájem o tuto činnost je výrazně nižší.

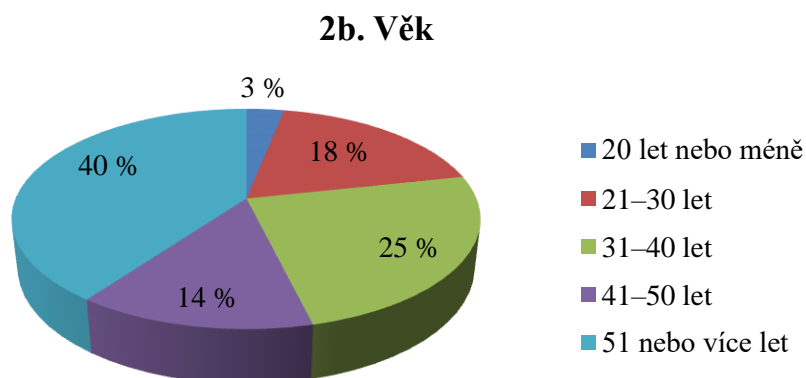
Obrázek č. 8 Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zjevné, že zaměstnanci vykonávající závislou činnost jsou ve věku od 21 do 50 let. Nejmenší část tvoří ti, kteří spadají do věkové kategorie 21–30 let, což činí 13 %. Uprostřed se nachází oslovení v rozmezí věku 41–50 let, tvořící 20 %. Nejvíce však odpovídali respondenti ve věku 31–40 let a vykazují tak 67 %.

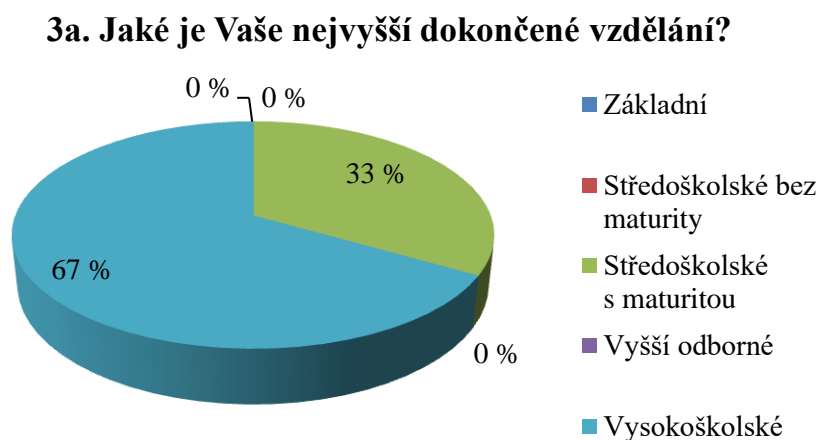
Obrázek č. 9 Věk tazatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Věk tazatelů je dle grafu různorodý. Nejvíce se činnosti věnují jedinci starší 51 let, kteří představují 40 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 31–40 let, kteří tvoří 25 %. Poměrně vyrovnané jsou intervaly 21–30 let a 41–50 let, jejichž procentuální vyjádření je 18 % a 14 %. Tuto činnost vykonává nepatrný počet osob mladších 20 let.

Obrázek č. 10 Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců

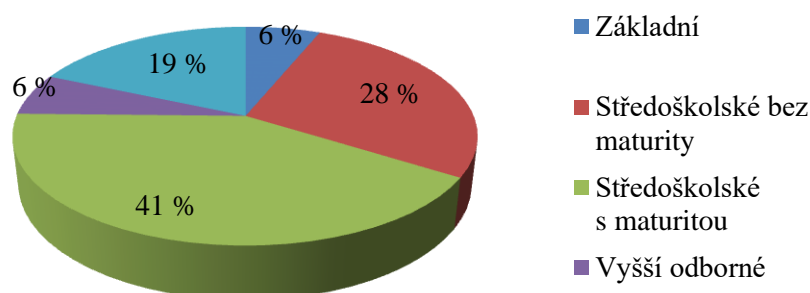


Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka byla zaměřena na úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání. Ukázalo se, že 67 % dotázaných absolvovalo vysokou školu. Zbýlých 33 % má středoškolské vzdělání zakončené maturitou.

Obrázek č. 11 Nejvyšší dokončené vzdělání tazatelů

3b. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

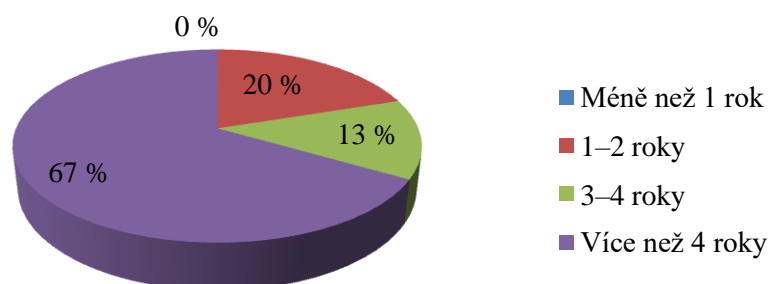


Zdroj: Vlastní zpracování

Tazatelé disponují z velké části středoškolským vzděláním s maturitou a dosahují tak 41 %. Dále 28 % respondentů zvolilo jako svou odpověď středoškolské vzdělání bez maturity a 19 % dosáhlo vzdělání vysokoškolského. Nejméně dotázaných má základní a vyšší odborné vzdělání.

Obrázek č. 12 Počet let ve společnosti – zaměstnanci

4a. Jak dlouho pracujete ve společnosti Data Collect?

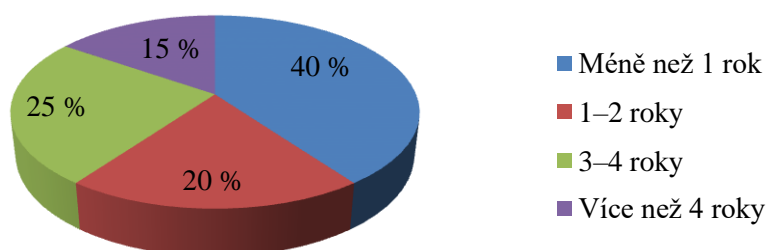


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu lze vidět počet odpracovaných let ve společnosti. Z celkových 15 dotázaných uvedlo 67 % respondentů, že jsou ve společnosti více než 4 roky. Následně 20 % odpovědělo 1–2 roky. Pouze 13 % zvolilo možnost 3–4 roky. Nikdo z dotázaných neuvedl méně než 1 rok. Z odpovědí lze usoudit, že zaměstnanci ve firmě pracují spíše dlouhodobě.

Obrázek č. 13 Počet let ve společnosti – tazatelé

4b. Jak dlouho pracujete ve společnosti Data Collect?

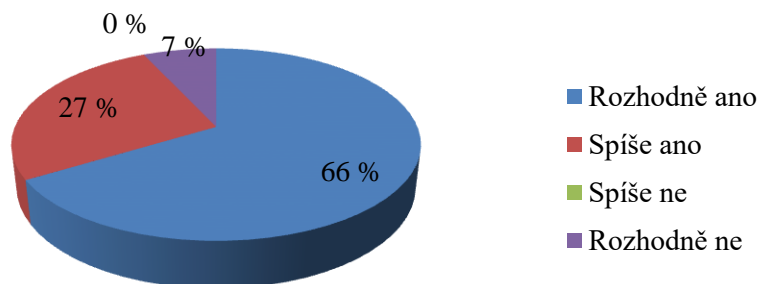


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpracované roky se u tazatelů a zaměstnanců výrazně liší. V grafu je vidět, že 40 % respondentů vykonává tazatelskou činnost méně než 1 rok. Dalších 25 % je činných po dobu 3–4 let. 20 % tazatelů je ve společnosti 1–2 roky. Posledních 15 % dotázaných pracuje pro společnost déle než 4 roky. Dle odpovědí lze usoudit, že tazatelé nevykonávají danou činnost pro společnost dlouhodobě.

Obrázek č. 14 Pracovní doba – zaměstnanci

5a. Jste spokojen/a s pracovní dobou ve svém současném zaměstnání?

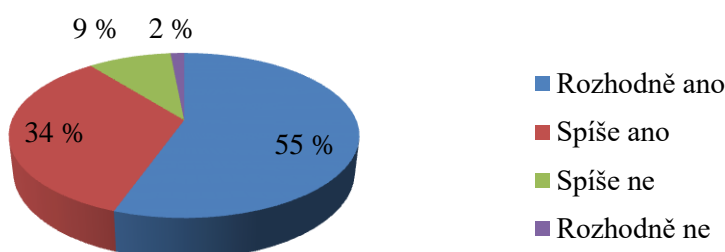


Zdroj: Vlastní zpracování

Šetřením bylo zjištěno, že na otázku zaměřenou na spokojenost s pracovní dobou odpovědělo 66 % zaměstnanců „rozhodně ano“, dalších 27 % „spíše ano“. Posledních 7 % respondentů spokojeno není, a proto zvolilo možnost „rozhodně ne“. Nikdo z dotázaných neuvedl jako odpověď „spíše ne“. Dle výsledků je zřejmé, že většina zaměstnanců je s pracovní dobou spokojena.

Obrázek č. 15 Pracovní doba – tazatelé

5b. Jste spokojen/a s pracovní dobou ve svém současném zaměstnání?

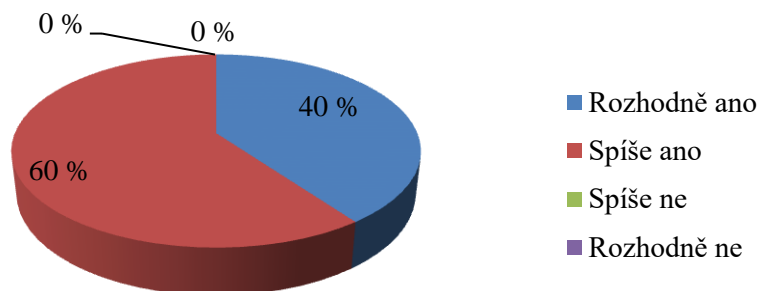


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku týkající se spokojenosti s pracovní dobou 55 % tazatelů zvolilo jako svou odpověď možnost „rozhodně ano“ a 34 % „spíše ano“. K tomu přispívá fakt, že je tato činnost vykonávána ve volitelných směnách. Přestože se většina respondentů vyjádřila kladně, nelze nechat bez povšimnutí odpověď „spíše ne“ představující 9 % a „rozhodně ne“, kterou uvedla 2 % dotázaných

Obrázek č. 16 Důležitost finančního ohodnocení za vykonanou práci – zaměstnanci

6a. Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení za odvedenou práci?

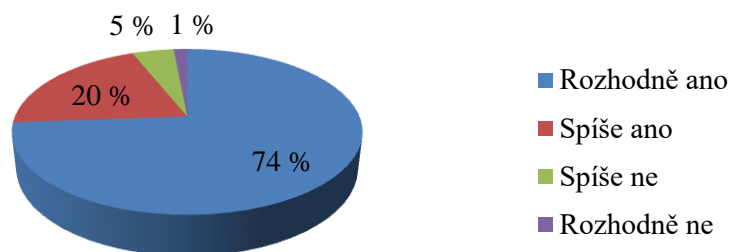


Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka zjišťovala, jak důležité je pro zaměstnance finanční ohodnocení za vykonávanou činnost. Dle grafu je zřejmé, že pro všechny pracovníky je finanční ohodnocení velmi důležité. Jednoznačnou možnost „rozhodně ano“ zvolilo 60 % dotázaných. Zbylých 40 % uvedlo jako svou odpověď „spíše ano“. U této otázky si respondenti mohli vybrat ze 4 odpovědí, avšak nikdo neuvedl „spíše ne“ ani „rozhodně ne“.

Obrázek č. 17 Důležitost finančního ohodnocení za vykonanou práci – tazatelé

6b. Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení za odvedenou práci?

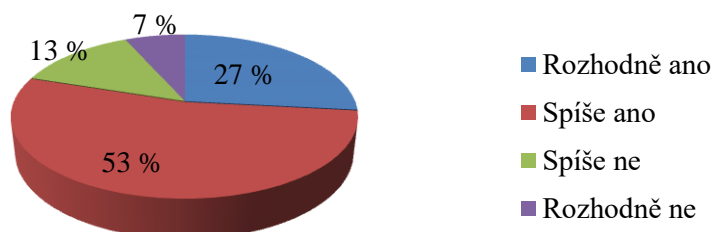


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků šetření je zřejmé, že pro většinu tazatelů je finanční ohodnocení velmi významné stejně jako u zaměstnanců. Nejvíce se objevovala varianta „rozhodně ano“, kterou zvolilo 74 % dotázaných. Dále 20 % uvedlo odpověď „spíše ano“. Výrazně méně je tazatelů, pro které je finanční ohodnocení spíše nebo zcela nedůležité. Ti v 5 % vybrali možnost „spíše ne“ a nejméně získala možnost „rozhodně ne“ s 1 %.

Obrázek č. 18 Adekvátnost finančního ohodnocení – zaměstnanci

7a. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?

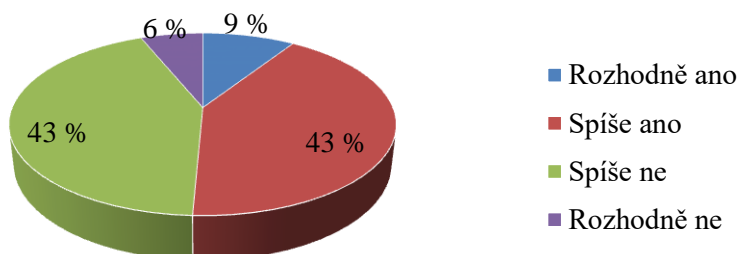


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku zjišťující, zda jsou zaměstnanci adekvátně ohodnocováni za svou práci, odpovědělo 53 % pracovníků „spíše ano“ a 27 % „rozhodně ano“. Dalších 13 % se domnívá, že jejich ohodnocení adekvátní není a vyjádřilo se jako „spíše ne“. Posledních 7 % dotázaných usoudilo, že za svou práci rozhodně spravedlivě ohodnoceni nejsou. Z výsledků šetření lze konstatovat, že většina respondentů je spokojena s výší jejich finančního ohodnocení od společnosti.

Obrázek č. 19 Adekvátnost finančního ohodnocení – tazatelé

7b. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?

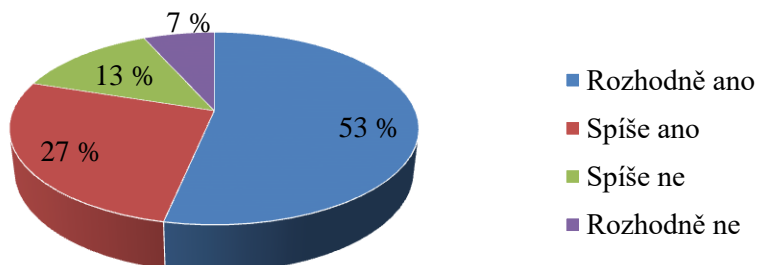


Zdroj: Vlastní zpracování

Přiměřenost finančního ohodnocení za vykonávanou činnost spíše pociťuje 43 % oslovených tazatelů. Oproti tomu 43 % uvedlo odpověď „spíše ne“, a tak lze předpokládat, že dané finanční ohodnocení je pro ně nepřiměřené. Dále 9 % respondentů vybralo možnost „rozhodně ano“ a 6 % „rozhodně ne“.

Obrázek č. 20 Doporučení společnosti Data Collect, s. r. o., svým přátelům – zaměstnanci

8a. Doporučil/a byste práci ve společnosti Data Collect, s. r. o., svým přátelům?

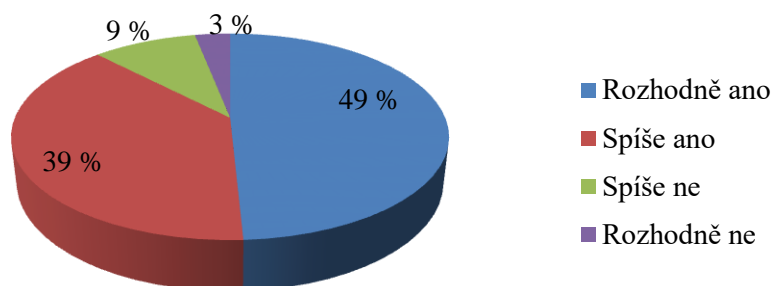


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka směřovala na doporučení společnosti Data Collect, s. r. o., přátelům a známým. Z grafu je jasně vidět, že většina zaměstnanců by ji doporučila. Odpověď „rozhodně ano“ uvedlo 53 % a „spíše ano“ 27 %. Pouze 13 % odpovědělo „spíše ne“ a 7 % „rozhodně ne“. Z toho je zřejmé, že zaměstnanci jsou se společností převážně spokojeni.

Obrázek č. 21 Doporučení společnosti Data Collect, s. r. o., svým přátelům – tazatelé

8b. Doporučil/a byste práci ve společnosti Data Collect, s. r. o., svým přátelům?

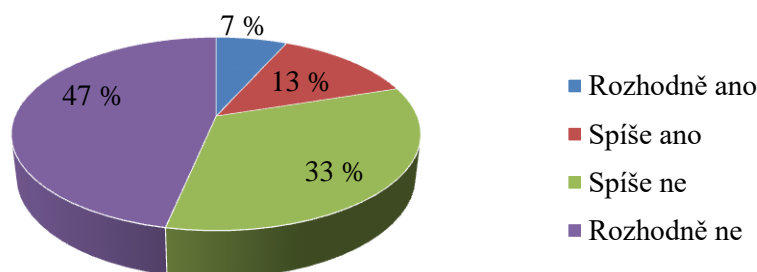


Zdroj: Vlastní zpracování

U tazatelů byla na danou otázku nejčastější odpověď „rozhodně ano“, zvolilo ji přesně 47 %. Odpověď „spíše ano“ označilo 39 % respondentů. Z výsledků šetření bylo zjištěno, že někteří dotázaní by společnost svým přátelům nedoporučili. Možnost „spíše ne“ zvolilo 9 % tazatelů a „rozhodně ne“ 3 %. Stejně jako u zaměstnanců je patrné, že mají převážně pozitivní zkušenosti.

Obrázek č. 22 Změna zaměstnání – zaměstnanci

9a. Přemýšlíte v současné chvíli o změně zaměstnání?

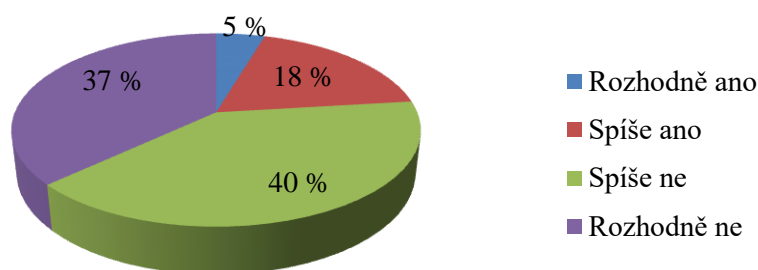


Zdroj: Vlastní zpracování

O změně zaměstnání většina zaměstnanců neuvažuje. Lze tak usoudit nejen dle grafu, ale i na základě výsledků šetření z předešlých otázek, které prokazují spokojenost na straně zaměstnanců. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď „rozhodně ne“, přesněji 47 %, dále „spíše ne“ 33 %. Někteří dotázaní však změnu zamýšlí. Odpověď „spíše ano“ uvedlo 13 % a „rozhodně ano“ 7 % zaměstnanců.

Obrázek č. 23 Změna zaměstnání – tazatelé

9b. Přemýšlíte v současné chvíli o změně zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky šetření dokazují, že ani většina tazatelů o změně zaměstnání nepřemýšlí. Jak je možno vidět v grafu, 40 % respondentů zvolilo variantu „spíše ne“, 37 % „možnost rozhodně ne“. Nicméně někteří z dotázaných o změně zaměstnání přemýšlejí a přiklonili se tak z 18 % k odpovědi „spíše ano“, zato 5 % se rozhodlo pro „rozhodně ne“.

Tabulka č. 1 Pochvaly a uznání od vedoucího pracovníka

10a, 10b. Dostává se Vám od Vašeho přímého nadřízeného uznání nebo pochvaly za kvalitně odvedenou práci?		
<i>Počet</i>	<i>Zaměstnanci</i>	<i>Tazatelé</i>
Rozhodně ano	20 %	17 %
Spíše ano	47 %	54 %
Spíše ne	20 %	20 %
Rozhodně ne	13 %	9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je možno vidět, že většině zaměstnanců i tazatelů se uznání dostává, a to ať už formálního, nebo neformálního. Z výsledků je však zjevné, že je dotazovaným poskytováno spíše příležitostně nebo jen z určité části. Odpověď „spíše ne“ má u obou skupin respondentů stejný výsledek, a to 20 %. Vyskytují se i tací, kteří mají pocit, že se jim pochval vůbec nedostává.

Tabulka č. 2 Vliv pochval a uznání od vedoucího pracovníka na pracovní výkon

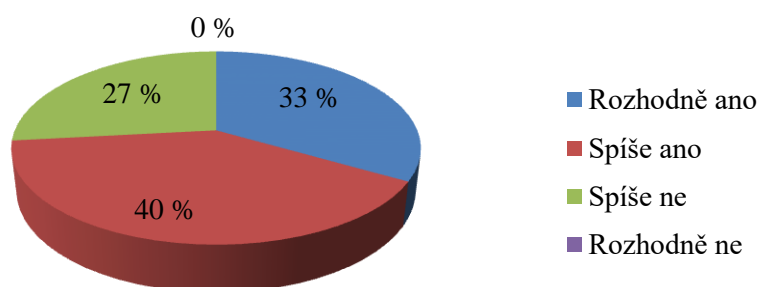
11a, 11b. Ovlivňuje/ovlivňovala by Váš pracovní výkon motivace ve formě pochvaly či uznání ze strany zaměstnavatele?		
<i>Počet</i>	<i>Zaměstnanci</i>	<i>Tazatelé</i>
Rozhodně ano	67 %	49 %
Spíše ano	33 %	35 %
Spíše ne	0 %	11 %
Rozhodně ne	0 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka navazuje na tu předchozí. Z procentního vyjádření výsledků v tabulce je zřejmé, že tento typ vnější motivace by výrazně přispěl k ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců i tazatelů. Někteří respondenti ze skupiny tazatelů však zvolili jako svou odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Lze tedy předpokládat, že ti, kteří dané možnosti zvolili, upřednostňují spíše jiný druh motivace, než je uznání nebo pochvala od svého nadřízeného. Oproti tomu žádný ze zaměstnanců neuvedl „spíše ne“ ani „rozhodně ne“.

Obrázek č. 24 Odborná školení jako benefit – zaměstnanci

12a. Uvítal/a byste jako benefit více odborných školení souvisejících s výkonem profese?

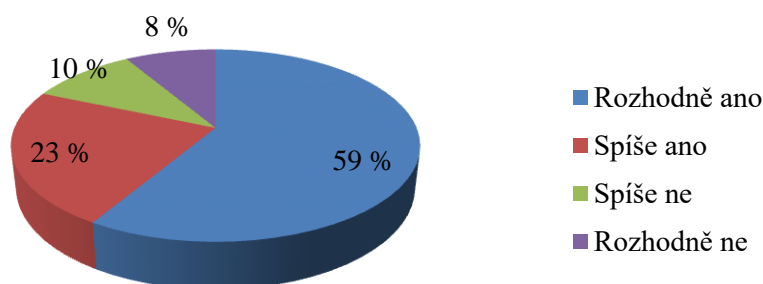


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina pracovníků by jako zaměstnaneckou výhodu uvítala odborná školení. Konkrétně 33 % respondentů má o tento benefit jistý zájem. 40 % dotázaných zvolilo odpověď „spíše ano“ a lze tak usoudit, že jejich zájem je pouze částečný. Jen 27 % by o školení spíše zájem nemělo. Nikdo však neuvedl variantu „rozhodně ne“. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci jsou tomuto druhu benefitů převážně otevření.

Obrázek č. 25 Odborná školení jako benefit – tazatelé

12b. Uvítal/a byste jako benefit více odborných školení souvisejících s výkonem profese?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že ačkoliv by většina tazatelů tento druh ocenila, někteří upřednostňují spíše jiné druhy zaměstnaneckých výhod. Odpověď „rozhodně ano“ tedy zvolilo 59 % dotázaných. Dále se 23 % vyjádřilo „spíše ano“. Pouze 10 % odpovědělo „spíše ne“ a 8 % „rozhodně ne“.

Tabulka č. 3 Forma dodatečné odměny

13a, 13b. Pokud jde o formu dodatečné odměny – dáváte přednost finančnímu ohodnocení, nebo upřednostňujete jiné druhy benefitů?		
<i>Počet</i>	<i>Zaměstnanci</i>	<i>Tazatelé</i>
Rozhodně finanční ohodnocení	20 %	72 %
Spíše finanční ohodnocení	53 %	23 %
Spíše jiné druhy benefitů	27 %	3 %
Rozhodně jiné druhy benefitů	0 %	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky je zřejmé, že zaměstnanci mají spíše zájem o finanční ohodnocení. Pouze 27 % má zájem o spíše jiné druhy benefitů. Možnost rozhodně jiné druhy benefitů nezvolil ani jeden dotázaný. U tazatelů je patrné, že o jiné než finanční ohodnocení většinou zájem nemají.

Tabulka č. 4 Zajímavé druhy benefitů dle zaměstnanců a tazatelů

14a, 14b. Jaké druhy benefitů by Vám připadaly zajímavé?		
<i>Počet</i>	<i>Zaměstnanci</i>	<i>Tazatelé</i>
Finanční bonusy	0 %	34 %
Dárkové poukazy / Lístky na kulturní akce	20 %	20 %
Stravenky / Stravenkové karty	40 %	12 %
Odměnění výkonnějších pracovníků	7 %	11 %
Školení / kurzy / jazykové kurzy	33 %	5 %
MultiSport karta	27 %	0 %
Více dovolené	13 %	2 %
Možnost kariérního růstu	0 %	5 %
Možnost nákupu zboží na firmu (bez DPH)	7 %	3 %
13. plat	7 %	2 %
Home office / Individuální nastavení pracovní doby	7 %	2 %
Příspěvek na penzijní připojištění	13 %	0 %
Příspěvek na vybavení pro práci z domova	0 %	3 %
Něco jiného	20 %	2 %
Nevím	0 %	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli možnost se vyjádřit prostřednictvím otevřené otázky. Obě skupiny mohly uvést neomezené množství benefitů, které jsou pro ně atraktivní. Pro zaměstnance jsou dle výsledků šetření nejzajímavější výhody jako stravenky či stravenkové karty, odborná školení, jazykové a jiné kurzy nebo MultiSport karta. Dále je u zaměstnanců zcela vyrovnaný zájem o výhody typu dárkové poukázky, lístky na kulturní akce nebo příspěvek na vybavení pro práci z domova. Nelze opomenout méně upřednostňovaný příspěvek na penzijní pojištění, 13. plat, Home office, možnost nákupu zboží na firmu bez DPH a odměny pro výkonnější zaměstnance.

Nikdo však nemá zájem o finanční bonusy ani kariérní růst. Tazatelé naopak nejvíce upřednostňují peněžní bonusy nebo je nenapadá žádný zajímavý druh benefitu. Lákavé jsou pro ně také lístky na kulturní akce, dárkové poukazy, stravenky či stravenkové karty a odměny výkonnějším pracovníkům. Vůbec žádný zájem nemají o MultiSport kartu a příspěvek na penzijní pojištění.

Tabulka č. 5 Spokojenost s motivačním mechanismem společnosti

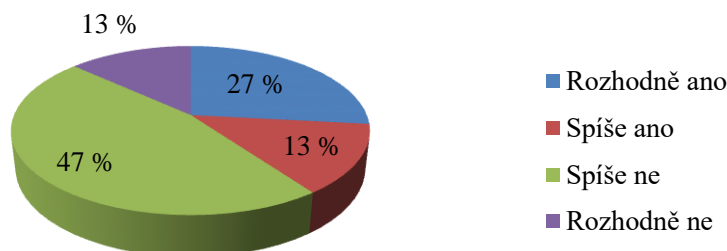
15a, 15b. Jste spokojen/a s tím, co je v rámci motivačního mechanismu společnosti nabízeno (např. pracovní telefon/počítač, možnost práce z domu)?		
<i>Počet</i>	<i>Zaměstnanci</i>	<i>Tazatelé</i>
Rozhodně ano	67 %	43 %
Spíše ano	13 %	35 %
Spíše ne	20 %	14 %
Rozhodně ne	0 %	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Majorita všech dotázaných je s motivačním mechanismem společnosti Data Collect, s. r. o., spokojena. Jak je možno vidět v tabulce, 67 % zaměstnanců a 43 % tazatelů uvedlo možnost „rozhodně ano“, což lze vyhodnotit jako velice pozitivní.

Obrázek č. 26 Postrádaný způsob motivace – zaměstnanci

16a. Existuje nějaký způsob motivace, který Vám ve společnosti Data Collect, s. r. o., v současné chvíli chybí?

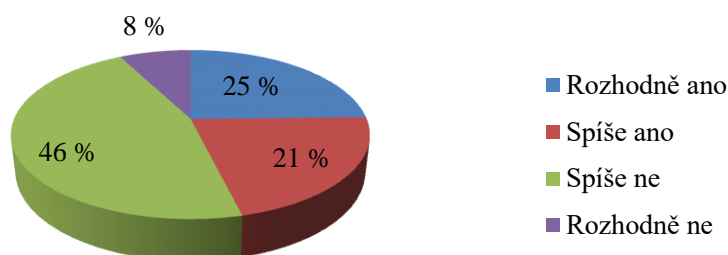


Zdroj: Vlastní zpracování

Necelé polovině, přesněji 47 % dotázaných v současné chvíli žádný způsob motivace spíše nechybí. Oproti tomu 27 % respondentů pociťuje, že jim některý druh motivace rozhodně chybí. Poslední dvě varianty „spíše ano“ a „rozhodně ne“ jsou zcela vyrovnané, a to 13 %.

Obrázek č. 27 Postrádaný způsob motivace – tazatelé

16b. Existuje nějaký způsob motivace, který Vám ve společnosti Data Collect, s. r. o., v současné chvíli chybí?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníci vykonávající tazatelskou činnost ze 46 % zvolili odpověď „spíše ne“. Dále 25 % odpovědělo „rozhodně ano“ a 21 % „spíše ano“. Pouze 8 % se vyjádřilo „rozhodně ne“. Dle výsledků šetření lze konstatovat, že výsledky šetření mezi těmito dvěma skupinami respondentů jsou téměř totožné.

Tabulka č. 6 Způsob motivace, který je v současnosti zaměstnanci a tazatelé postrádán

17a., 17b. Jaký způsob motivace Vám ve společnosti Data Collect, s. r. o., současné chvíli chybí?		
Počet	Zaměstnanci	Tazatelé
Vyšší finanční ohodnocení	0 %	33 %
Odměnění výkonnějších pracovníků	0 %	23 %
Příspěvek na vybavení pro práci při práci z domova	0 %	17 %
Pochvala	33 %	7 %
Možnost kariérního růstu	0 %	10 %
Stravenky / Stravenkové karty	50 %	0 %
Přesnější přístup k informacím o směnách	0 %	7 %
Rovný přístup ke všem tazatelům	0 %	7 %
Školení / kurzy / jazykové kurzy	17 %	3 %
Něco jiného	50 %	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud na předchozí otázku dotázaní odpovídali „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“, měli možnost volného písemného vyjádření v rámci poslední otázky č. 17. Stejně jako u otázky č. 15 měly obě skupiny respondentů možnost vepsání více možných odpovědí. Zaměstnanci uvedli především motivaci formou pochvaly, stravenek či stravenkových karet, školení, kurzů a jazykových kurzů. Tazatelé opakovaně vyzdvihují vyšší finanční ohodnocení, odměny výkonnějším pracovníkům a příspěvky na vybavení při práci z domova. Je tedy vidět, že finance jsou pro ně při výkonu činnosti stěžejní. Dále také zmiňují možnost kariérního růstu, pochvaly, rovný přístup ke všem tazatelům nebo přesnější přístup k informacím v průběhu směn.

5 Výsledky a diskuse

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci a tazatelé jsou ve společnosti převážně spokojeni. Přispívá k tomu i fakt, že většina zaměstnanců pro Data Collect, s. r. o., pracuje již řadu let. Tazatelé tuto činnost vykonávají spíše přechodně a většina z nich je ve společnosti aktivní pouze necelý rok. Velice pozitivní je smýšlení obou skupin respondentů o změně zaměstnání. Majorita v současné chvíli tuto změnu neplánuje a ani o ní nepřemýšlí. Šetření zjistilo, že pro jedince vykonávající závislou i tazatelskou činnost je velmi významná vnější motivace. Pochvala a uznání od přímého nadřízeného je pohání k lepším pracovním výkonům a to se následně odráží i na efektivnosti a fungování celé společnosti. Ačkoliv odpovědi na otázku, zda se jim uznání dostává, byly opět velice kladné, bohužel ne zcela u všech. Tím mohou vznikat zbytečné ztráty na výkonu respondentů. Pracovní doba je dle dotázaných také převážně příznivá. Problém se objevuje u otázky, která se táže na adekvátnost finančního ohodnocení za vykonávanou práci. Zde 43 % tazatelů odpovědělo „spíše ne“ a 6 % rozhodně ne. Tyto výsledky nejsou pro Data Collect, s. r. o., úplně pozitivní a bylo by vhodné se nad nimi zamyslet. Se současným motivačním mechanismem je opět převážná většina spokojena. Ti, kteří spokojenost v odpovědi neprojevili, následně navrhli možná zlepšení v poslední otázce. Nejčastěji se souhrnně objevovaly stravenky či stravenkové karty, dárkové poukázky nebo případně lístky na kulturní akce. Zaměstnanci také zmiňovali MultiSport kartu a školení, kurzy, jazykové kurzy. Tazateli jsou spíše upřednostňovány finanční bonusy nebo odměňování výkonnějších pracovníků. Uvedené způsoby motivace z velké části korespondují s odpověďmi dotázaných na otázku zaměřenou na benefity, které jim připadají zajímavé. Na základě výsledků šetření jsou sestavena příslušná opatření ke zlepšení situace.

5.1 Návrh změn v motivačním mechanismu zkoumané firmy

5.1.1 Stravenky a stravenkové karty

Stravenky a stravenkové karty byly na otevřené otázky uváděny nejčastěji. Je tedy evidentní, že by o ně zaměstnanci měli značný zájem. Jedná se o zaměstnanecký benefit, který má podobu ceniny a je určen k platbě za jídlo a potraviny. V současnosti existují dvě podoby karet, a to papírová nebo digitální. Papírové stravenky jsou vydávány v několika hodnotách a jsou zaměstnanci vypláceny převážně měsíčně. Umožňují pracovníkům pravidelnou stravu v průběhu pracovního dne a je jim tak zajištěna kvalitnější životospráva. Digitální stravenky jsou pro zaměstnavatele výhodnější, jelikož mají podobu karty a není nutno složitě rozdávat obálky s papírovými.

5.1.2 Školení, kurzy, jazykové kurzy

Dalším doporučením je zajištění více školení a kurzů pro zaměstnance i tazatele. Rozšíří se tak jejich odbornost a informovanost v dané problematice. Jelikož je Data Collect, s. r. o., součástí rakouské společnosti, bylo by vhodné zajistit i jazykové kurzy, které pracovníkům rozšíří znalosti v rámci jazykové vybavenosti, tím se zvýší i jejich sebevědomí. Ačkoliv se mnoho zaměstnavatelů k této formě benefitu nepřiklání, je důležité zdůraznit, že zvýšením odbornosti zaměstnanců současně vzroste i úroveň vykonávaných činností v rámci organizace.

5.1.3 MultiSport karta

Nejen stravenky mohou zajistit lepší životosprávu. V posledních letech se do popředí zaměstnaneckých benefitů dostává MultiSport karta, která je čím dál atraktivnější. Umožňuje zaměstnancům využít nejen sportovní střediska, fitness centra, taneční lekce, ale i spoustu dalších možností. Sportovní a relaxační aktivitou lze přispět k zlepšení zdravotního stavu jedince. To se následně odráží na snížení počtu pracovníků, kteří se potýkají se zdravotními i psychickými obtížemi. Spokojení, zdraví a stabilní zaměstnanci následně přispívají ke zdárnému plnění cílů společnosti.

5.1.4 Dárkové poukazy a lístky na kulturní akce nejvýkonnějším pracovníkům

Respondenti dále uváděli jako postrádanou formu benefitů dárkové poukázky, lístky na kulturní akce a odměny pro výkonnější pracovníky. Další doporučení je tedy založeno na zkombinování těchto dvou benefitů. Zaměstnanci i tazatelé, kteří v daném měsíci vykazují nejvyšší pracovní nasazení, mohou být oceněni dárkovou poukázkou nebo také lístky na divadelní představení, muzikály, výstavy a jiné kulturní akce. Výběr by závisel na zaměstnanci, a to v předem určené hodnotě. Ten, kdo bude vedoucím pracovníkem vybrán, získá odměnu a tím se zvýší i jeho sebevědomí. Jelikož tato forma motivace není příliš ekonomicky náročná, je toto opatření výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele.

6 Závěr

Motivační mechanismus je velice důležitou součástí každého podniku. Samotná motivace se projevuje na pracovním výkonu a přístupu zaměstnanců. To se následně odráží na plnění cílů a efektivnosti celé organizace. Cílem této práce bylo provedení analýzy motivačního mechanismu podniku Data Collect, s. r. o. Ta jsou uskutečněna jednou z kvantitativních metod, konkrétně dotazníkovým šetřením. Následně byly porovnány dvě skupiny respondentů, které jsou do tohoto šetření zapojeny a navržena vhodná opatření k zlepšení současné situace.

Pochopení problematiky motivačního mechanismus je věnována literární rešerše, jež je zároveň podkladem pro tvorbu praktické části. Čtenáři jsou zde popsány základní pojmy jako motivace, management, manažer, hodnocení, odměňování a také teorie motivace.

Praktická část představuje vybraný podnik Data Collect, s. r. o., který je specializovaný na výzkum trhu. Dále je také charakterizována jeho organizační struktura. V další kapitole jsou interpretovány a popsány výsledky dotazníkového šetření. Jsou zde uvedeny grafy a tabulky, které znázorňují zjištěná data. Poslední kapitola je věnována komparaci dvou dotazovaných skupin a navržení doporučení k zlepšení dosavadní situace. Byly doporučeny čtyři návrhy změn v motivačním mechanismu. Konkrétně stravenky a stravenkové karty, školení, kurzy, jazykové kurzy, MultiSport karta, dárkové poukazy a lístky na kulturní akce pro nejvýkonnější zaměstnance.

Výsledky dotazníkového šetření vykazují vyhovující motivační mechanismus ve společnosti. Zaměstnanci a tazatelé jsou se současným mechanismem převážně spokojeni. Jejich priority se rozcházejí u formy dodatečné odměny nad rámec smlouvy. Tazatelé vyžadují především finanční ohodnocení, zatímco zaměstnanci jsou otevření i jiným formám. U návrhu zajímavých druhů benefitů se opět rozcházejí názory zaměstnanců a tazatelů, kteří prosazují finanční bonusy. Stejně je tomu u absence způsobu motivace. Pozitivní zprávou je, že by obě skupiny respondentů většinou doporučily společnost Data Collect, s. r. o., svým přátelům a v současné chvíli nepřemýšlí o změně zaměstnání.

7 Seznam použitých zdrojů

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943573.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- DATA COLLECT, 2020. O nás. *Datacollect.cz* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.datacollect.cz/>.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 8074003477.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-x.

- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.

8 Přílohy

Příloha A: Dotazník pro tazatele a zaměstnance společnosti Data Collect, s. r. o.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- 20 let nebo méně
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 nebo více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Data Collect?

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- Více než 4 roky

5. Jste spokojen/a s pracovní dobou ve svém současném zaměstnání?

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

6. Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení za odvedenou práci?

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

7. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?

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

8. Doporučil/a byste práci ve společnosti Data Collect, s. r. o., svým přátelům?

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

9. Přemýšlíte v současné chvíli o změně zaměstnání?

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

10. Dostává se Vám od Vašeho přímého nadřízeného uznání nebo pochvaly za kvalitně odvedenou práci?

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

11. Ovlivňuje/ovlivňovala by Váš pracovní výkon motivace ve formě pochvaly či uznání ze strany zaměstnavatele?

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

12. Uvítal/a byste jako benefit více odborných školení souvisejících s výkonem profese? Benefitem máme na mysli, že by odborné školení bylo hrazené společností Data Collect.

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

13. Pokud jde o formu dodatečné odměny nad rámec smlouvy za kvalitní pracovní výkony – dáváte přednost finančnímu ohodnocení nebo upřednostňujete jiné druhy benefitů (zaměstnaneckých výhod)?

- Rozhodně finanční ohodnocení
- Spíše finanční ohodnocení
- Spíše jiné druhy benefitů
- Rozhodně jiné druhy benefitů

14. Jaké druhy benefitů by Vám připadaly zajímavé?

.....

15. Jste spokojen/a s tím, co je v rámci motivačního mechanismu od společnosti Data Collect, s.r.o., nabízeno (např. pracovní telefon/počítač, možnost práce z domu)?

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

16. Existuje nějaký způsob motivace, který Vám od společnosti Data Collect současné chvíli chybí?

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

17. O jaký způsob motivace jde konkrétně? Prosíme, upřesněte.

.....

Zdroj: Vlastní zpracování