

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace zaměstnanců v podniku

Motivation of Employees in the Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

MATOŠKA




DAVID

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Matoška	Jméno:	David	Osobní číslo:	460664
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Motivace zaměstnanců v podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Motivation of Employees in the Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Analyzovat problematiku motivace v konkrétní společnosti a stanovit faktory, které přispívají k motivaci zaměstnanců. PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh motivačního programu v konkrétní společnosti. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - motivace, pracovní motivace, faktory přispívající k motivaci a demotivaci; 3. Praktická část - představení společnosti, dotazníkové šetření, návrhy opatření; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014.; ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015.; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.; URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynářková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Matoška, David. *Motivace zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 08. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům z vybrané společnosti, kteří umožnili realizaci mého výzkumu. Děkuji také své rodině a přátelům za podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci zaměstnanců v podniku. Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část poskytuje informace o obecném pojetí motivace, nejznámějších motivačních teoriích, nežádoucí motivaci, motivačních faktorech a jejich vlivu, odměňování a o benefitech. Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření ve vybrané společnosti a jeho výsledky. Cílem bakalářské práce je analyzovat problematiku motivace v konkrétní společnosti a stanovit faktory, které přispívají k motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, benefity, teorie motivace, motivační faktory, nežádoucí motivace

Abstract

The bachelor thesis focuses on the motivation of employees in the company. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part provides information about the general concept of motivation, the most well-known motivational theories, undesirable motivation, motivation factors and their influence, rewards and benefits. The practical part is focused on the questionnaire survey in selected company and its results. The aim of the bachelor thesis is to analyze the motivation in a particular society and to determine the factors that contribute to the motivation of the employees.

Key words

Motivation, rewards, benefits, motivation theory, motivation factors, undesirable motivation

Obsah

Úvod.....	5
1 Motivace	8
2 Teorie motivace	10
2.1 Maslowova teorie potřeb	10
2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	12
2.3 McGregorova teorie X-Y	13
2.4 Alternativní dělení teorií motivace	15
3 Nežádoucí motivace	17
4 Motivační faktory, jejich druhy a působení	21
4.1 Motivační složky	23
5 Odměňování	25
6 Zaměstnanecké benefity	29
Přehled nejčastějších benefitů	30
7 CÍLE A METODY PRÁCE	33
7.1 Úvod do zkoumané společnosti	33
7.2 Metodika sběru a zpracování dat	34
8 Výsledky dotazníkového šetření	36
9 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	51
Závěr.....	54
Seznam použité literatury.....	56
Seznam internetových zdrojů.....	59
Seznam obrázků.....	60
Seznam tabulek.....	61
Seznam grafů.....	62
Příloha č. 1 Dotazník.....	63

Úvod

„Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat.“

(Denis Waitley)

Většina podniků si dobře uvědomuje hodnotu „lidského kapitálu“. Zaměstnanci jsou jedním z nejvýznamnějších podnikových aktiv a představují jeden z nejdůležitějších zdrojů úspěchu pro podnikání. Lidé, jejich znalosti a potenciál, jsou rozhodujícím faktorem úspěšného fungování podniku. Jednou z hlavních úloh personálního oddělení podniku by tedy měla být péče o zaměstnance jako o člověka, která povede k plnému využití jeho potenciálu, schopností a znalostí. Měla by také směřovat k pracovní spokojenosti a motivaci. V posledních letech se pojem motivace objevuje v manažerských příručkách čím dál tím více, jelikož zaměstnanec je nedílnou součástí podnikových cílů a jeho motivování je hlavní prioritou pro jejich dosažení.

Cílem bakalářské práce je analyzovat problematiku motivace v konkrétní společnosti a stanovit faktory, které přispívají k motivaci zaměstnanců. Přínosem práce je zhodnocení motivačního programu a případný návrh na zlepšení v konkrétní společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě nastudované odborné literatury. Tato část se hlouběji zabývá informacemi o obecném pojetí motivace, nejznámějších motivačních teoriích, nežádoucí motivaci, motivačních faktorech a jejich vlivu a odměňování. V závěru teoretické části je vymezena teorie benefitů a jejich nejčastější příklady. Oblastí motivace zaměstnanců se zabývá mnoho autorů, proto bylo možné čerpat ze široké nabídky odborné literatury. Následuje část druhá, a to praktická, která se zabývá již samotným výzkumem, který je proveden formou dotazníkového šetření se zaměstnanci zkoumané

společnosti. Na základě stanovených výzkumných otázek je zpracována analýza výsledků dotazníkového šetření, která je v této části prezentována grafickou formou. Následuje shrnutí výsledků a případné návrhy na zlepšení situace ve zkoumané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace

Motivace je uspořádaný soubor (dynamicky) vnitřních faktorů, které ve formě momentálních či trvalých pohnutek k chování podněcují člověka k činnostem a zaměřují tyto činnosti k určitým cílům. (Prukner, 2014, kap. 8) V běžné komunikaci i v manažerských příručkách je ale používání tohoto pojmu silně zjednodušeno, např. Keenanová (1995) tvrdí že, motivovat je jednoduché.

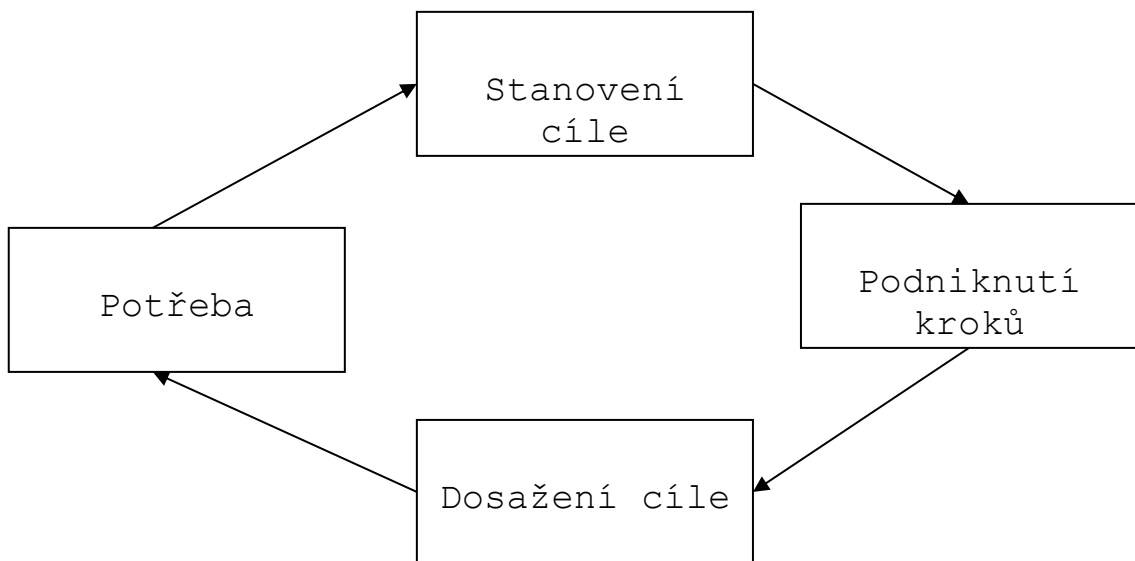
„Smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často k nějakému typu chování nebo výkonu. Slovem motivace se většinou označuje jak proces, tak jeho výsledek - tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako to, že něco existuje (konkrétně zmíněný pozitivní přístup).“ (Plamínek, 2010, s. 14)

Psychologii, což by vědu zabývající se chováním a duševními procesy (Hartl, 2010, s. 465) zajímá především to, jak a proč lidé jednají. S tím motivace úzce souvisí. Označuje totiž vnitřní sílu zodpovědnou za naše cílené chování, respektive za jeho zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci (Hartl, 2010, s. 320). Podle Nakonečného (2004, s. 455-457) je jí přitom třeba chápat dynamicky neboť má sama jistou hlubší psychologickou pohnutku - motiv. Motivaci můžeme tedy vnímat jako proces, na jehož počátku stojí určitá vnitřní potřeba, což je vlastně reakce na nějaký nedostatek. Potřeba pak vede ke stanovení cíle, jímž je uspokojení potřeby a odstranění nedostatku.

Za velice ucelené vymezení pojmu můžeme považovat definici motivace Armstrongem, který ji charakterizuje jako cílově orientované chování. Tvrdí, že k němu dochází v případě, kdy lidé očekávají, že určitá činnost vede k dosažení cíle a takové

odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby. Považuje motivaci za proces, který se aktivuje zjištěním neuspokojených potřeb, které formují přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. (Tomšík, 2005, s. 27) Viz. obrázek 1.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong in Tomšík, 2005, s. 27

2 Teorie motivace

V následující části práce se budeme zabývat charakteristikou nejznámějších teorií motivace.

2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jeden z nejčastěji používaných modelů pro pracovní motivaci. Abraham Maslow, americký psycholog, vychází z toho, že potřeby a tím i faktory, které pracovníky motivují, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu. Jsou tak postupně uspokojovány. Potřeby „hierarchicky vyšší“ působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „nižší“. (Maslow, 2014)

Do pěti skupin motivačních faktorů, na kterých je Maslowova „pyramida“ potřeb založena, patří:

- Potřeby **fyziologické**, jejichž uspokojení je podmínkou přežití - uspokojení především skrz mzdu za práci
- Potřeby **jistoty, bezpečí a zdraví** - uspokojení především skrz pracovní podmínky a pracovní prostředí
- Potřeby **sociální** (přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí apod.) - uspokojen především skrz příjemnou atmosféru na pracovišti či sociální kontakty
- Potřeby **uznání/vlastního ega**, (ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod.) - pakliže jsou uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí pracovníka
- Potřeby **seberealizace** - včetně potřeby rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod. (Prukner, 2014)

Z této teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby neuspokojené. A. Maslow ve své knize tvrdí, že uspokojená potřeba přestává motivovat. (1987) Neplatí to však pro hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb „nižších“ nemůže být nikdy zcela uspokojena. Seberealizace svým uspokojováním může dokonce nabývat na síle. (Urban, 2017, s. 13)

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Filozofie úspěchu [online]

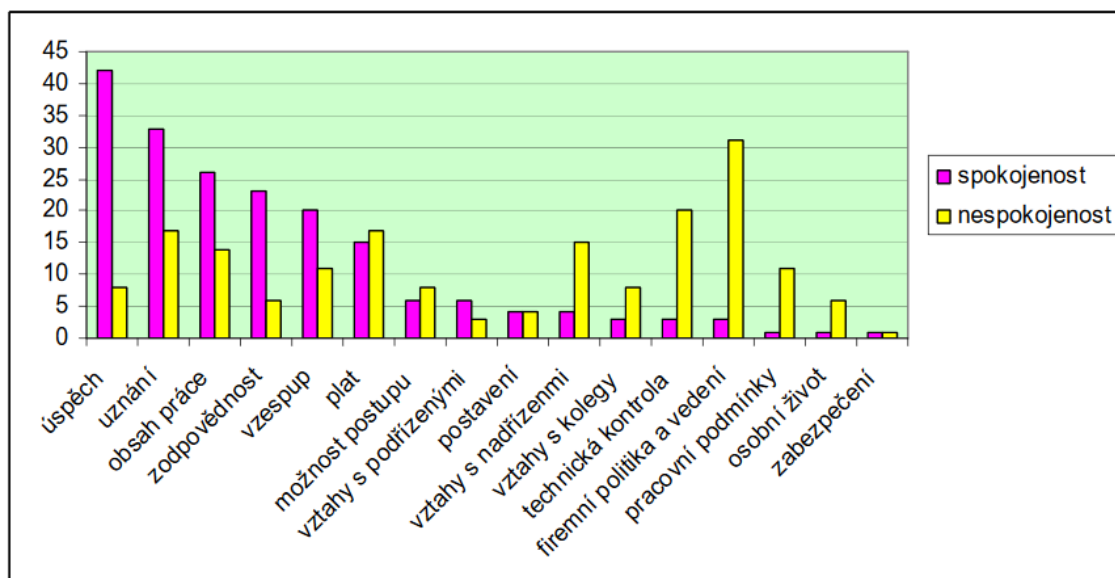
Za fyziologické potřeby můžeme z pohledu pracovní motivace považovat především ty základní, které nám zajišťují odpovídající pracovní podmínky, mzdu, plat atd. Potřeba bezpečí a jistoty zabezpečuje nástroje bezpečnosti a ochrany, zdraví při práci, jistotu pracovního místa atd. Sociální potřeby představují potřebu začlenění se do určité pracovní skupiny. Potřeba uznání zahrnuje respekt, uznání osoby ze strany ostatních např. vedoucích zaměstnanců, kolegů, formy nefinančního ocenění aj. Potřeba seberealizace je uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje. (Kvasničková, 2010, s. 10)

2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Vytvořil ji Frederick Herzberg v roce 1957, taktéž známá pod jménem teorie motivátorů a hygienických faktorů. Uvádí zde existenci dvou faktorů (satisfaktorů a dissatisfaktorů) ovlivňujících pracovní spokojenost a nespokojenost.

1. **dissatisfactory** (hygienické faktory, vnější) - patří sem mezilidské vztahy, personální politika a personální řízení, odborná kompetence nadřízeného, mzda, jistota práce nebo pracovní podmínky. Zmíněné faktory fungují jako „prevence“ vůči pracovní nespokojenosti. V okamžiku, kdy jsou v pořádku, zaměstnanci nepocítují neuspokojení, ale ani motivaci, ale naopak když v pořádku nejsou tak zaměstnanci pocítují nelibost a negativně se odráží i na pracovní motivaci
2. **satisfactory** (motivátory, vnitřní) - patří sem uznání, úspěch, osobní rozvoj, možnost postupu, samotnou práci nebo její obsah. Autor tvrdí, že jejich přítomnost má stálý vliv na motivaci. Jejich existence evokuje u zaměstnanců motivaci pracovat a pracovní spokojenost. Naopak jejich nedostatek nebo nepřítomnost se odráží nespokojeností a demotivací (Bedrnová, 2002, s. 385)

Obrázek č. 3: Herzbergovy motivátory a hygienické faktory



Zdroj: Chapman, 2003, [online]

2.3 McGregorova teorie X-Y

McGregorova teorie X-Y, se od výše zmiňovaných teorií odlišuje tím, že se zaměřuje na zaměstnance, které rozděluje na dva typy - pracující a nepracující. (Kvasničková, Berka, 2010, s. 10)

McGregor svou teorií X-Y tvrdí, že existují dva druhy lidí.

1. **Zaměstnanec X** - nerad pracuje, vyhýbá se práci i odpovědnosti, je nutností jej k činnosti neustále motivovat, nutit, musíme jej pravidelně kontrolovat, když je k práci donucen, udělá jen to nejnutnější, není možné od něj očekávat samostatnost a dobrovolnou aktivitu - je třeba jej odměňovat a trestat
2. **Zaměstnanec Y** - je opakem zaměstnance X, je aktivní, soběstačný, kreativní, není potřeba jej tak intenzivně motivovat nebo odměňovat či trestat, svoji práci má rád a je ochoten přijmout odpovědnost (Kvasničková, Berka, 2010, s. 10)

Většina firem „motivuje“ své zaměstnance metodou „cukru a biče“, jde o to, že zaměstnancům nabízejí odměny za splněné úkoly, podmíněné např. rychlostí splnění, kvalitou atd.

„Pokud jde o motivaci, existuje propast mezi vědeckými zjištěními a praxí. Náš současný operační systém byznysu - který je postaven na vnějších motivátorech typu cukr a bič - nefunguje a často i škodí. Potřebujeme upgrade. A věda nám ukazuje jak na to. Tento nový přístup má tři nezbytné prvky: (1) autonomii - touhu řídit si sami své životy; (2) mistrovství - nutkání být lepším a lepším v něčem, na čem opravdu záleží; a (3) smysl - touhu dělat to, co děláme ve službách něčeho většího, než jsme my sami.“ (Daniel H. Pink, str. 150)

Kariérní analytik Dan Pink nám představuje fakta o motivaci. Metody odměňování a motivování jsou zastaralé, fungovaly ve 20. století, ale nyní pro 21. století nejsou vždy nejlepším způsobem k vedení zaměstnanců ve firmě. Jako příklad nám ve videu prezentuje „úlohu se svíčkou“ vytvořenou v roce 1945 psychologem Karlem Dunckerem. Na samé úloze pak dále představuje experiment vědce Sama Glucksberga, kde nám představuje sílu motivačních stimulů a to tak, že v případě, kdy namotivoval účastníky experimentu „buďte nejrychlejší, nejlepší, dostanete největší odměnu“, účastníci na závěr kompletně selžou a mají horší výsledky než účastníci, kteří nebyli namotivováni metodou „cukr - bič“. Tímto nám Dan Pink ukazuje problém zastaralé metody, která se dnes používá ve velké většině firem. Po představení metody cukr a bič, nás seznamuje s novou metodou, s metodou, kde je důležité, aby člověk vykonával práci, hlavně proto, aby ho naplňovala, měl u ní možnost rozvoje a aby měla smysl. Jako příklad uvádí firmy, které tento nový model využívají. První z firem je firma Atlassian (australská softwarová společnost), která několikrát ročně řekne svým inženýrům „Následujících 24 hodin pracujte, na čem chcete, jen

ne na vašich běžných úlohách." - FEDEX DAY Na konci dne pak prezentují svou práci svým kolegům a zbytku firmy. Ukázkový příklad autonomie, při kterém vzniklo spousta nových programů a oprav, které by jinak nevznikly. Firmu výsledky tak zaujaly, že tuto metodu rozšířily na 20 % pracovní doby. Zde navazuje další firma a to Google, ve které inženýři mohou 20 % své pracovní doby dělat na čemkoliv, co uznají za vhodné. Během této pracovní doby se v Googlu rodí 50 % veškerých nápadů např. Gmail, Orkut, Google News. Jako nejradikálnější příklad uvádí systém ROWE (Results Only Work Environment - pracovní prostředí zaměřené pouze na výsledky) zavedený asi v desítce firem Severní Ameriky. Lidé v těchto firmách nemají harmonogramy - mohou chodit do práce, kdy chtějí, na jak dlouho chtějí, nemusí tam být vůbec, porady jsou dobrovolné, jediný úkol je - splnit svou práci. Jak, kdy a kde, je zcela na nich. A výsledky v takových firmách? Téměř celoplošně stoupá produktivita, stoupá angažovanost, spokojenost a klesá fluktuace (nepravidelný a nesoustavný pohyb „sem a tam“). Na závěr uvádí příklad, kdy Microsoft zadal dobře placeným managerům, aby sestavili plán, práci pro vznik nové encyklopedie, kde použili veškeré motivační stimuly. O pár let později, vznikla další encyklopedie, zcela zdarma - nikdo nebyl placený, dělalo se vše dobrovolně - dělejte to proto, že vás to baví. A kterou z nich dnes 90 % lidí využívá? (Daniel H. Pink, online)

2.4 Alternativní dělení teorií motivace

- **Psychoanalytický přístup** - pud Eros a pud Thanatos jako motivy.
- **Gestaltistický přístup** - pregnance
- **Behaviorismus** - drive (pud)
- **Homeostatický přístup** - motivem je snaha o obnovení homeostázy (rovnováhy) v organismu

- **Incentivní (pobídkový) přístup** - motivem jsou vnější podněty
- **Kognitivní přístup** - motivem je poznávání a z něj plynoucí anticipace (předjímání, očekávání)
- **Humanistický přístup** - čistě lidská motivace (wikisofia, online)

3 Nežádoucí motivace

Pracovníci v organizacích mohou být vystaveni různým ovlivňujícím faktorům, které u nich evokují v konečném důsledku negativní impulsy k jednání. Lze hovořit o tzv. nežádoucí motivaci nebo také o demotivaci. Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- nepřítomnost některých řídicích aktů, která je lidmi negativně vnímána
- chybně vybrané motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní chování pracovníků
- špatné řídicí praktiky
- lhostejnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které vyvolávají u pracovníků zklamání, nevšímavost a rozčarování (Veber a kol., 2000)

V prvním případě se jedná o situaci, kdy manažeři dostatečně nesdělují své záměry, vize a představy o budoucnosti.

V druhém případě nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale mnohdy častější problém je nedocenění nebo nedomyšlení, jakým způsobem může být interpretován či použit v praxi. Mezi špatné řídicí praktiky mohou patřit:

- Tajnůstkářství, uzavřenosti, subjektivismus při přijímání rozhodnutí od manažerů, ale i při řešení problémů či hodnocení dosažených výsledků
- Upřednostňování některých pracovníků před ostatními. Manažer by měl mít ke všem pracovníkům stejný přístup
- Nejasné, zmatečné příkazy, které spíše u pracovníků vyvolají nejistotu a dohady, jak správně postupovat dále v práci (Veber a kol., 2000)

Do poslední skupiny faktorů, které v pracovnících mohou vyvolat zklamání, frustraci, rozčarování, patří všechny případy, kdy manažeři jsou neteční a liknaví v určitých situacích, které by potřebovaly rychlejší zásah a včasnou reakci. (Veber a kol., 2006, s. 700)

Kvasničková a Berka upozorňují na nejčastější případy nežádoucí motivace pracovníků (Kvasničková, Berka, 2010, s. 82-83):

- **chybně zvolený motivační nástroj** - jeho nedomyšlení může být jeho hlavním problémem a taktéž podcenění nebo nevhodně zvolený způsob jeho aplikace v praxi
- **neinformování zaměstnanců** - u zaměstnanců většinou navodí pocity nejistoty a strachu o osud firmy. Málo informací může chybět zaměstnancům kvůli jejich činnosti, ačkoliv z druhého pohledu je možné si nedostatek informací vyložit i jako nezájem manažera o zaměstnance - necítí potřebu je informovat, nepovažuje informace za důležité atd. Samozřejmě, že nesdělování informací není vždy úmyslné, manažer si nemusí uvědomit, že např. zaměstnanci nejsou přítomni na poradách a nemají tak na rozdíl od manažera přístup k informacím
- **špatný styl vedení zaměstnanců** - například manažerovo upřednostňování některých (někdy i oblíbených) zaměstnanců před ostatními, zmatené příkazy od vedení, dohady se zaměstnanci, neklid, nejasnosti atd.
- **zklamání zaměstnance** - akcí nebo činností, které u zaměstnanců evokují rozptýlení, podkopávají morálku atd., jedná se například o ignoraci kreativity návrhů pracovníků, nečinnost při komplikacích z vnějších podnětů (reklamace), interní problémy ve firmě aj.

„Desatero zabijáků pracovní motivace“ uvádí Urban, který se tematikou nežádoucí motivace také zabývá. (Urban, 2008, online)

1. **Uvádění nepravdivých informací nebo zatajování důležitých skutečností.** Především této situaci by se mělo co nejrychleji - pokud nastane. Tato metoda totiž bortí motivaci, ale navíc i snižuje důvěru v organizaci a její manažery. Informace, které se pracovníků přímo týkají, by měly být pravdivé, a hlavně i úplné.
2. **Rozpor mezi slovy a činy.** „Káže vodu, pije víno...“ klasickým příkladem tohoto problému může být rozpor mezi proklamovanými zásadami organizace a reálným chováním jejího vedení.
3. **Časté změny cílů a úkolů** - nutnost předělávat stále do kola přidělenou práci pracovníkům
4. **Nespravedlivé hodnocení.** Je velmi silný demotivátor - může vést ke ztrátě úsilí zaměstnance nebo dokonce i ve víru v jeho schopnost korektně pracovat. Z hlediska pracovní motivace je přitom ve výsledku úplně jedno, zdali je hodnocení nespravedlivé skutečně nebo jej v důsledku nevhodného podání zaměstnanec za nespravedlivé pouze považuje.
5. **Zanedbávání „zpětné vazby“.** Toto zaměstnance podněcuje většinou k takovému přesvědčení, že vedení, jeho nadřízený nebo firmě na něm nezáleží nebo o něj nejeví žádný zájem.
6. **Zaměření jen, nebo především na kritiku.** Zaměstnanec pak projevuje chování, kdy se namísto zlepšení výkonu spíše snaží svému nadřízenému vyhnout.
7. **Tolerování nízké výkonnosti nebo stejné odměňování různého výkonu.** Podporuje pohled zaměstnanců, že podprůměrná práce postačuje a vyšší nasazení není potřebné. Produktivita v tomto případě zůstane stejná nebo klesá.

8. **Nedostačující využívání vlastních schopností, omezená možnost uplatnit a rozvíjet své znalosti.** Stejně tak působí i dlouhodobější nedostatek pracovních úkolů.
9. **Vytváření zbytečných, často iracionálních pracovních pravidel a omezení.** Jedná se zejména o předpisy bránící samostatné práci, bránící kreativitě, vytvářející neúčelnou administrativu nebo dávající zaměstnancům najevo nedůvěru k jejich úsudku - toto vše ničí motivaci.
10. **Projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti ze strany manažerů.** Spojují se především s nezájmem vedení, a to bez ohledu na to, v jaké situaci se podnik nachází, zaměstnanci v této situaci nemají žádnou možnost něco změnit nebo zlepšit. (Urban, 2008, online)

„Obecně platí pravidlo, že nejsou špatní zaměstnanci, ale vedoucí pracovníci, manažeři.“ (Kvasničková, Berka, 2010, s. 83)

4 Motivační faktory, jejich druhy a působení

Faktorů, ovlivňující pracovní motivaci, a to příznivě i nepříznivě, existuje mnoho. Můžeme je zařadit do určitých společných skupin. Maslowovo třídění motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Vede k závěru pěti skupin potřeb, sahajících od potřeb základních (fyziologických) až po potřebu seberealizace. (Maslow, 2014) Další třídění motivačních faktorů, je takové, které je dělí na vnitřní a vnější, vychází z toho, zda je zdrojem uspokojení potřeb práce jako taková, nebo její výsledek. Podobné, je rozdělení motivačních faktorů na hmotné a nehmotné. (Urban, 2017, s. 12)

„Motivovat pracovníky znamená pochopit okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, a to i ty, které k jejich motivaci brání. Tyto okolnosti označujeme, jako motivační faktory. Společným znakem motivačních faktorů je fakt, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání. Motivační faktory mohou působit různě, a sám pojem „pracovní motivace“ je proto občas používán v odlišném smyslu. Pracovníky lze motivovat například k tomu, aby se stali zaměstnanci určité organizace, aby v ní setrvali, byli vůči ní loajální, podávali požadovaný nebo vyšší výkon atd.“ (Urban, 2017, s. 5)

Hlavním úkolem motivace zaměstnanců je snaha u nich vzbudit zájem, chuť a ochotu se aktivně účastnit plnění všech pracovních povinností. A přesně k tomu slouží motivační faktory, popř. lze mluvit i o systému odměňování.

Forsyth ve své knize uvádí pět principů, které k aktivní motivaci zaměstnanců využívají manažeři. (Forsyth, 2009, s. 22-23)

- I. **Neexistuje žádné zaříkadlo** - peníze ani žádná věc neumožní jednoznačně pozitivní motivaci (konkrétně peníze jsou považovány za silný motivační prvek, ale velmi krátkodobý)
- II. **Úspěch je v detailech** - pokusit se minimalizovat negativní faktory, a naopak maximalizovat ty pozitivní. Motivační klima ve společnosti je v podstatě soubor všech plusů a mínusů.
- III. **Kontinuita** - Kvalifikované, správné chování manažerů (vedení). Vytváření a udržování pozitivního motivačního prostředí mezi pracovníky - neustále pokračující proces. Jakékoliv chování manažerů může být průvodním jevem motivace. Úspěšná motivace je především ta, ve které je stráveno minimum času takovým způsobem, který zabezpečí maximální pozitivní účinek.
- IV. **Časové měřítko** - Příznaky slabé motivace mohou být signálem, že jsou ohroženy pracovní výkony. Při včasné upozornění by měl být dobrý manažer schopen nepříznivým jevům zabránit. V momentě, kdy byl učiněn krok ke zlepšení motivace je třeba tento proces pozorovat a brát na vědomí - trvá jistý čas, než se začne na základě zlepšující se motivace vylepšovat produktivita.
- V. **Myslete na ostatní** - každý má individuální potřeby - manažer si musí uvědomit, že to, co je motivující pro něj, na čem mu záleží, nemusí být shodné s tím, na čem záleží zaměstnancům. Je třeba využívat každou příležitost, která vytvoří pozitivní motivaci, i když se to může zdát triviální. (Forsyth, 2009, s. 22-23)

V následujícím textu se zaměříme na ty netypičtější složky motivace, které jsou v praxi velmi často realizované.

4.1 Motivační složky

Hmotné motivační složky - faktory

Jsou to odměny za odvedenou práci zaměstnance od zaměstnavatele. Zákoník práce §109 odst. 1 říká, že:

„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“ (Zákoník práce, 2013, s. 37)

Mezi hmotné odměny řadíme odměny finančního typu, které patří z pohledu pracovníků z pravidla mezi nejzajímavější a nejsilnější motivaci. Je ale potřeba podotknout to, že peněžní prémie mají jen krátkodobý motivační efekt.

Dělíme je na přímé a nepřímé, přímé motivační složky, dělíme dále na nárokové, příplatkové a nenárokové.

Hmotné motivační složky - **přímé**

- Jako první si uvedeme nárokové - mzda (plat), časová mzda, úkolová mzda, pobídková mzda, podílová mzda a smíšená mzda.
- Další zde máme příplatkové - příplatek přes čas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve státní svátek, příplatek za práci ve ztíženém prostředí a příplatek za práci v sobotu a neděli (o víkendu).
- Nenárokové hmotné motivační složky jsou - prémie, jednorázové odměny, osobní ohodnocení a podíly ze zisku (Bělohávek, 2003)

Hmotné motivační složky - **nepřímé**

Nepřímé dále nedělíme, obsahují tedy - příplatek na stravování, životní pojištění, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, zboží za snížené ceny nebo zdarma, zapůjčení (nárok) na firemní automobil pro osobní účely, bezúročné firemní půjčky, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, dovolená navíc, volné pracovní dny, příspěvky na děti a firemní jubilea. (Bělohlávek, 2003)

5 Odměňování

Stejně jako v minulosti i dnes platí to, že motivaci formou odměny (peněžní především) je připisován největší význam vůbec. Úkolem odměny je ocenit práci zaměstnance, hlavně jeho výkon, v nejširším slova smyslu, včetně chování na pracovišti a jeho schopnostech.

Systém odměňování prošel již mnohaletým vývojem. Tabulka 1 ukazuje přehled těch základních přístupů, kterými systém prošel od minulosti do současné podoby.

Tabulka 1: Přehled systémů odměňování v minulosti a současnosti.

Dříve	Nyní
Nereálná očekávání	Nový realismus
Pozornost soustředěná na zájmy podnikání	Integrace systému odměňování s podnikovou strategií, potřebami pracovníků
Izolace jednotlivých aktivit	Integrované řízení odměňování
Důraz na peněžní odměny a pobídky	Důraz na celkovou odměnu, angažovanost a oddanost
Mechanický, nepružný a složitý systém odměňování	Organický, variabilní, relativně jednoduchý proces odměňování
Zvýšení mzdy pouze za individuální výkon a odpracované roky	Zvýšení mzdy za přínosy, dovednosti a znalosti
Plánování	Praktikování, provádění, jednání
Podoba podle nejlepšího možného způsobu z praxe	Podoba podle nejlepšího možného souladu s charakteristikou a potřebami organizace
Informování: oznamování shora dolů	Zapojení zaměstnanců
Komplexní změny	Postupné změny
Dohadování, slibování	Vyhodnocení iniciativ a jejich efektivnosti

Zdroj: Armstrong 2009, s. 29

Systém odměňování pracovníků by měl obsahovat tyto prvky, aby byl efektivní:

- Strategie odměňování - strategie se zaměřuje na dlouhodobý horizont. Organizace zde vymezuje způsob vytvoření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování. Tento krok by měl výrazně přispět k naplnění cílů organizace.
- Politika odměňování - je návodem pro tvorbu rozhodnutí a potřebných kroků. Například rozhodnutí o tom, že se bude finanční odměna v podniku odpovídat průměrné tržní sazbě.
- Praxe odměňování - vytvoření mzdového systému (stupně a sazby mezd).
- Procesy odměňování - souvisí s praktickým vyplácením odměny a realizací politiky odměňování.
- Postupy, procedury odměňování - využívají se za účelem udržení současné podoby systému a zabezpečují jeho plynulé fungování (Armstrong, 2009, s. 23-24)

Šudřichová ve své knize uvádí, že formy odměňování lze rozdělit na:

- **peněžní formy odměňování** - patří sem především mzda a všechny její složky, včetně příplatků, provizí, podílů na zisku, v penězích vyjádřené benefity jako jsou například stravné lístky (stravenky), příspěvky na stravování, bydlení, dopravu, vzdělávání, volnočasové aktivity atd.
- **nepeněžní formy odměňování** - spadá sem jak skupina povahy hmotných odměn jako např. výrobky, služby, osobní vybavení (automobil, notebook, telefon, nadstandartní

vybavení pracoviště atd.), tak i skupina povahy nehmotných odměn, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami a to např. mimořádná prestižní ocenění, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status aj. (Šudřichová, 2008, s. 17.18)

Kromě základní peněžní odměny, která je tvořena z platu nebo mzdy, je možné využít i tzv. doplňkové finanční ohodnocení, může se jednat zejména o:

- **Podíly na zisku** - jsou vtahovány k výkonům a platům a zavazují zaměstnance k firmě. Pro vedoucí pracovníky mohou být velice motivujícím faktorem, silným a mocným. Dokáží ale také způsobit velký střet zájmů, kdy může být společnost ohrožena výdělkem, jako příklad autor uvádí manažer na úkor vytvoření nejlepších podmínek pro společnost. (Kvasničková, Berka, 2010, s. 31)
- **Provize** - je označením jako platba, která se často přidává ke mzdě/platu a jde ruku v ruce s pracovními výsledky (např. provize z prodeje). Aby provize správně motivovala je třeba důsledně a správně nastavit pravidla pro její získání a udílení. Měla by být osobní, přímo spojená s určitou činností a jejími výsledky a jednoduše vypočítávána. (Forsyth, 2009, s. 33)

Nebo i další příklady finančních odměn, které ve své knize uvádí M. Armstrong, a to jsou:

- **Prémie** - lze je snadno definovat jako odměnu, která je závislá na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly zaměstnance k získání vyšších úrovní produktivity a pracovního výkonu. Cíl je

většinou definován například v podobě množství výroby či prodeje.

- **Odměna podle dovedností** - je rozdílná podle úrovní dosažených dovedností zaměstnance
- **Příplatky** - jsou to složky odměn, které jsou udělovány jako oddělené peněžní složky za takové aspekty zaměstnání, jako je například pracovní pohotovost, práce ve ztíženém prostředí, práce přesčas, práce ve směnách, práce o státních svátcích nebo o víkendu atd.
- **Odměna podle přínosu** - individuální odměna, která se vztahuje k přínosnosti práce nebo schopnosti jedince (zaměstnance) pro organizaci (Armstrong, 2002, s. 432)

6 Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům nad rámec mzdy, platu a z větší části v nepřímé souvislosti s pracovním výkonem. Vzhledem k tomu, že jsou nepovinné, není na ně právní nárok. Poskytuje je na základě rozhodnutí zaměstnavatel, bývají předmětem kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv, popř. jsou zahrnuty ve vnitřním předpise zaměstnavatele nebo součástí dohody v pracovní či podobné smlouvě uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Plec, 2009, s. 233)

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, někdy se však přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve společnosti, k době zaměstnání v organizaci, k zásluhám.“ (Koubek, 2001, s. 297-298)

Koubek (2001, s. 298), ve své knize uvádí, že zaměstnanecké výhody je možné rozdělit různým způsobem, např. v USA je člení do následujících pěti skupin:

- I. **Požadované zákony a vnějšími (celostátními) předpisy** - patří sem např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení
- II. **Důchody pracovníků** - řadíme sem např. podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci
- III. **Pojištění zaměstnanců** - např. úhrada nebo příspěvek na životní a úrazové pojištění poskytovaný společností, pojištění věcí pracovníků uložených na místech k tomu určených

- IV. **Placení neodpracované doby** - placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a další placené volno
- V. **Ostatní** - řadí sem vše ostatní např. zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů vzdělávání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, automobil organizace daný plně k dispozici pracovníkovi, rekreační služby a spousta dalších benefitů...

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin:

- I. **Výhody sociální povahy** - důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky aj.
- II. **Výhody mající vztah k práci** - stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.
- III. **Výhody spojené s postavením v organizaci** - prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd. (Koubek, 2001, s. 298)

Přehled nejčastějších benefitů

- **penzijní a životní připojištění** - velice žádaná forma odměny, která může případně zaměstnance přesvědčit k nástupu do zaměstnání
- **příspěvek na stravování (stravenky)** - je nejrozšířenější formou benefitů mezi zaměstnanci

- **příspěvky na sport a zdraví** - nepeněžní forma v podobě např. permanentky na plavání, do posilovny a na různé druhy sportovních aktivit
- **vzdělávací kurzy a školení** - jde výhodnou investici pro budoucí kariéru zaměstnance, formou kurzů a školení si může zdarma zvýšit kvalifikaci
- **vybavení zaměstnance** - mezi tyto velice motivující benefity lze zahrnout například pracovní notebook, mobilní telefon, firemní auto - zaměstnanec jejich používáním získá i větší časovou flexibilitu
- **pohyblivá pracovní doba** - s rozvojem komunikačních technologií je čím dál více možné některá zaměstnání plně nebo částečně vykonávat z domova tzv. „Home Office“
- **příplatky k nemocenské** - tento typ příspěvku se poskytuje výjimečně a přichází v úvahu tehdy, pokud zaměstnanec nebyl delší dobu nemocný, je tedy jen na zaměstnavateli, jestli tento benefit nabídne
- **příspěvek na dovolenou a kulturu** - možnost vybrat si délku i období dovolené může mít velice motivační účinky
- **úhrada výdajů, nákladů** - lze sem zahrnout nejen úhrady, které pokrývají náklady zaměstnance vynaložené na pracovní účely (benzín, hotel), ale například i odvoz taxíkem, když zaměstnanec pracuje dlouho (Kvasničková, Berka, 2010, s. 32-34)

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem této práce bylo zaměřit se na úroveň motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, faktory ovlivňující jejich motivaci, pracovní prostředí a jeho vliv na motivaci, benefity a formy odměn, vliv vztahu s nadřízenými na pracovní motivaci, stávající situaci ve zkoumané společnosti a popř. návrh na její zlepšení. Z výsledné analýzy dotazníkového šetření vyvodit závěr a popř. navrhnout možná řešení problému.

Výzkumné otázky:

Otázka č. 1: Je motivace ovlivněna pracovním prostředím?

Otázka č. 2: Je finanční odměna v očích respondentů nejlepší formou ke zvýšení motivace?

Otázka č. 3: Má vztah s vedením vliv na pracovní motivaci zaměstnanců?

7.1 Úvod do zkoumané společnosti

Pro praktickou část bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců v podniku, jsem si vybral společnost, kterou budeme dále nazývat jen „**společnost**“ - z důvodů ochrany osobních údajů si společnost nepřála být jmenována, a proto bude v této části práce anonymizována.

Společnost je druhou největší telekomunikační firmou světa. Od roku 2007 nabízí společnost komplexní telekomunikační služby (hlasové i datové služby v pevné a mobilní síti) firemním zákazníkům jak ze soukromého, tak i veřejného sektoru. Společnost zaměstnává jen v České Republice 2000-2499 zaměstnanců, dle posledních dat ze statistického úřadu ČR.

Pro sběr odpovědí, jsem si vybral centrálu společnosti v Praze, konkrétně finanční oddělení společnosti - to byla má cílová skupina respondentů.

7.2 Metodika sběru a zpracování dat

Po prostudování odborné literatury a dostupných informací následovalo vytvoření dotazníkových otázek. Dotazník byl vytvořen za pomoci internetového portálu. Následně byl dotazník prezentován zaměstnancům vybrané společnosti. Za účelem lepší přehlednosti, byly získané materiály následně zpracovány do tabulek a grafů. Po jejich analýze z nich byly vyvozeny závěry.

Analýza a interpretace dotazníkového šetření

V následující kapitole se budeme zabývat rozborem dotazníkového šetření, které probíhalo ve společnosti zaměřené na poskytování služeb (telekomunikační společnost). Vzhledem k tomu, že hlavní cíl bakalářské práce je analýza stávající úrovně motivace zaměstnanců v dané společnosti a poté navrhnout případné nápravní opatření, byl dotazník předložen zaměstnancům dané společnosti. Celkový počet respondentů je 45. Dotazník byl zaměstnancům podán v elektronické podobě přes emailovou adresu, která obsahovala internetový odkaz na naše dotazníkové šetření. Obsahoval patnáct otázek - dvě formou otevřených odpovědí a třináct s uzavřenou odpovědí, z toho tři, u kterých byla možnost volby i několika odpovědí.

Zaměření otázek bylo nastaveno především na základní povědomí zaměstnanců o benefitech, které jim společnost nabízí, o jejich subjektivních pohledech na úroveň pracovní motivace a na návrzích jejího zlepšení. Otázky byly zaneseny do dotazníku s určitým cílem. Otázky číslo 4, 5, 6, 7, 11 a 13 jsou zaměřeny na snahu prokázat tvrzení, že vztah na pracovišti, ať s kolegy či s nadřízenými, má vliv na pracovní motivaci. Otázkou číslo 14 se snažíme dokázat předpoklad či tvrzení, že finanční odměna je vnímána jako nejsilnější formou ke zvýšení pracovní motivace. Pracovní prostředí a jeho vliv na motivaci se budeme snažit prokázat porovnáním otázky číslo 8 s ostatními.

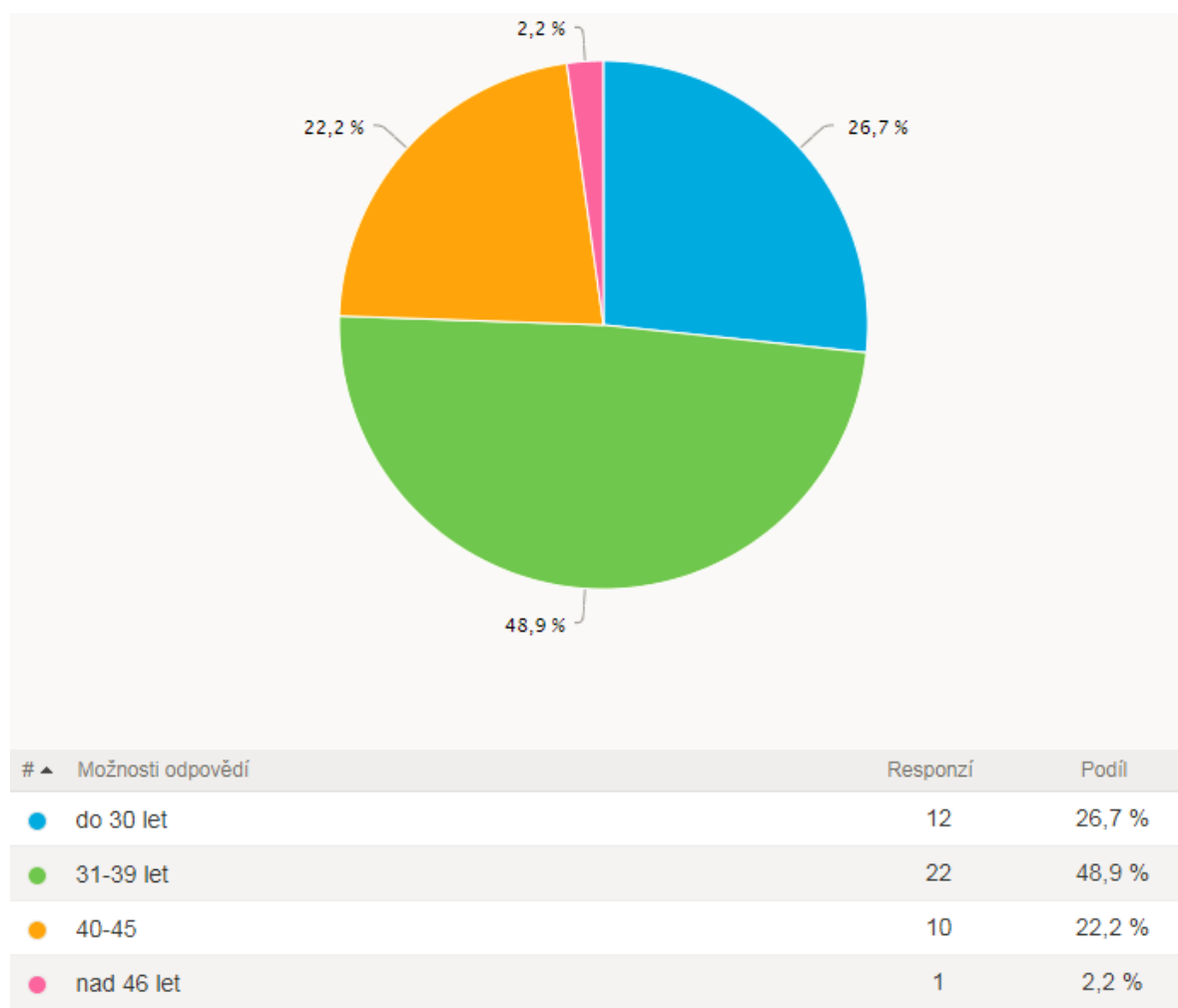
Následujícím krokem bylo data z dotazníku analyzovat a zpracovat do grafické podoby. Při vyhodnocování výsledků jsem zvolil výsečový graf a tabulky pro lepší přehlednost.

8 Výsledky dotazníkového šetření

Na dotazníkové šetření mi odpovědělo celkem 45 respondentů z toho 27 žen a 18 mužů. Dotaz na pohlaví respondentů měl pro potřeby této práce pouze informační a identifikační charakter. Následující otázka se zaměřovala na věkovou skupinu respondentů.

Do jaké věkové skupiny spadáte?

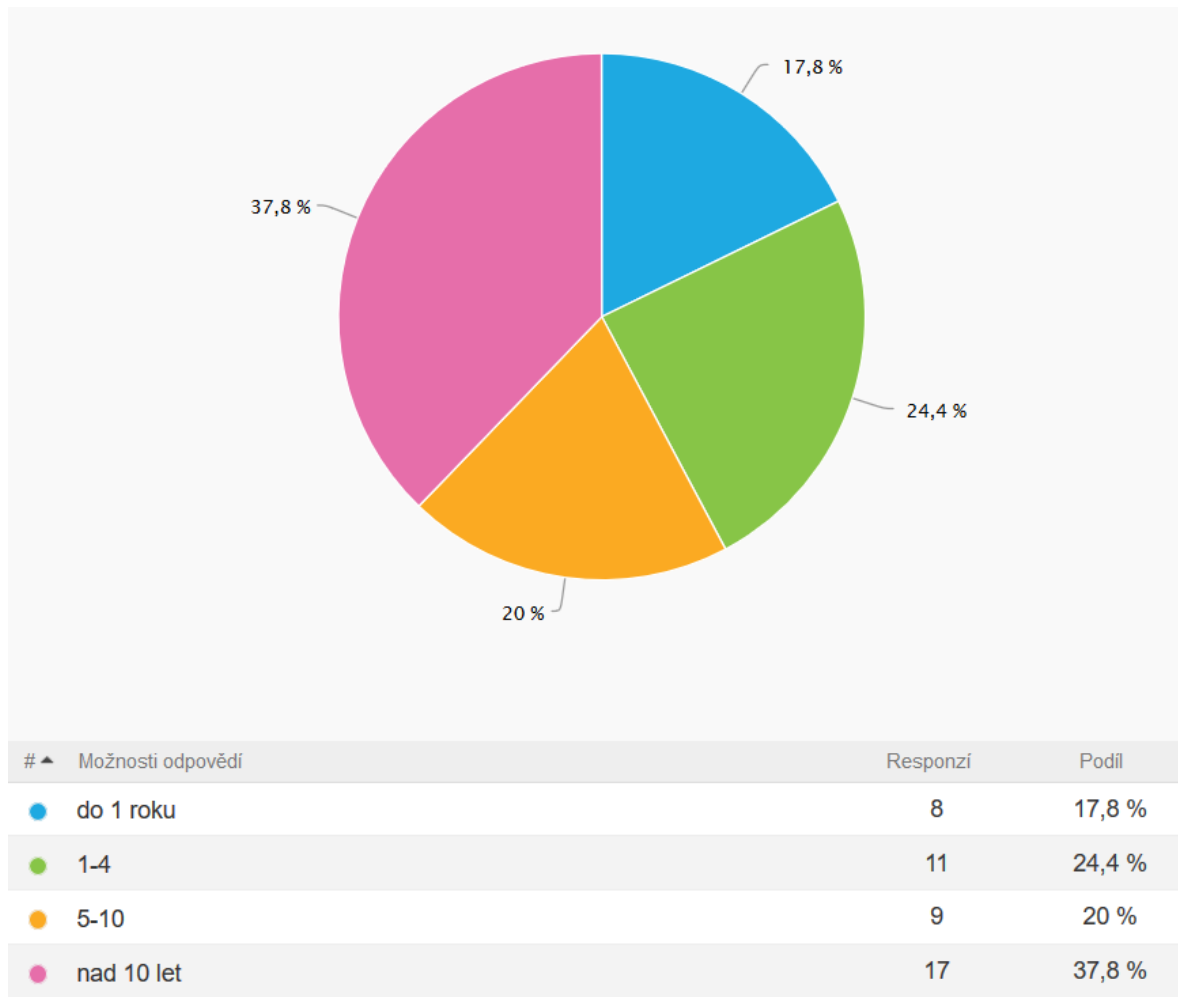
GRAF 1: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE VĚKU, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Z grafu lze vidět, že téměř polovina respondentů (48,9 %) spadá do věkové kategorie 31-39 let. Nejmenší věková skupina byla nad 46 let spolu se skupinou nad 40, tyto dvě skupiny tvořily celkem 44,4 % respondentů ve finančním oddělení zkoumané společnosti.

Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

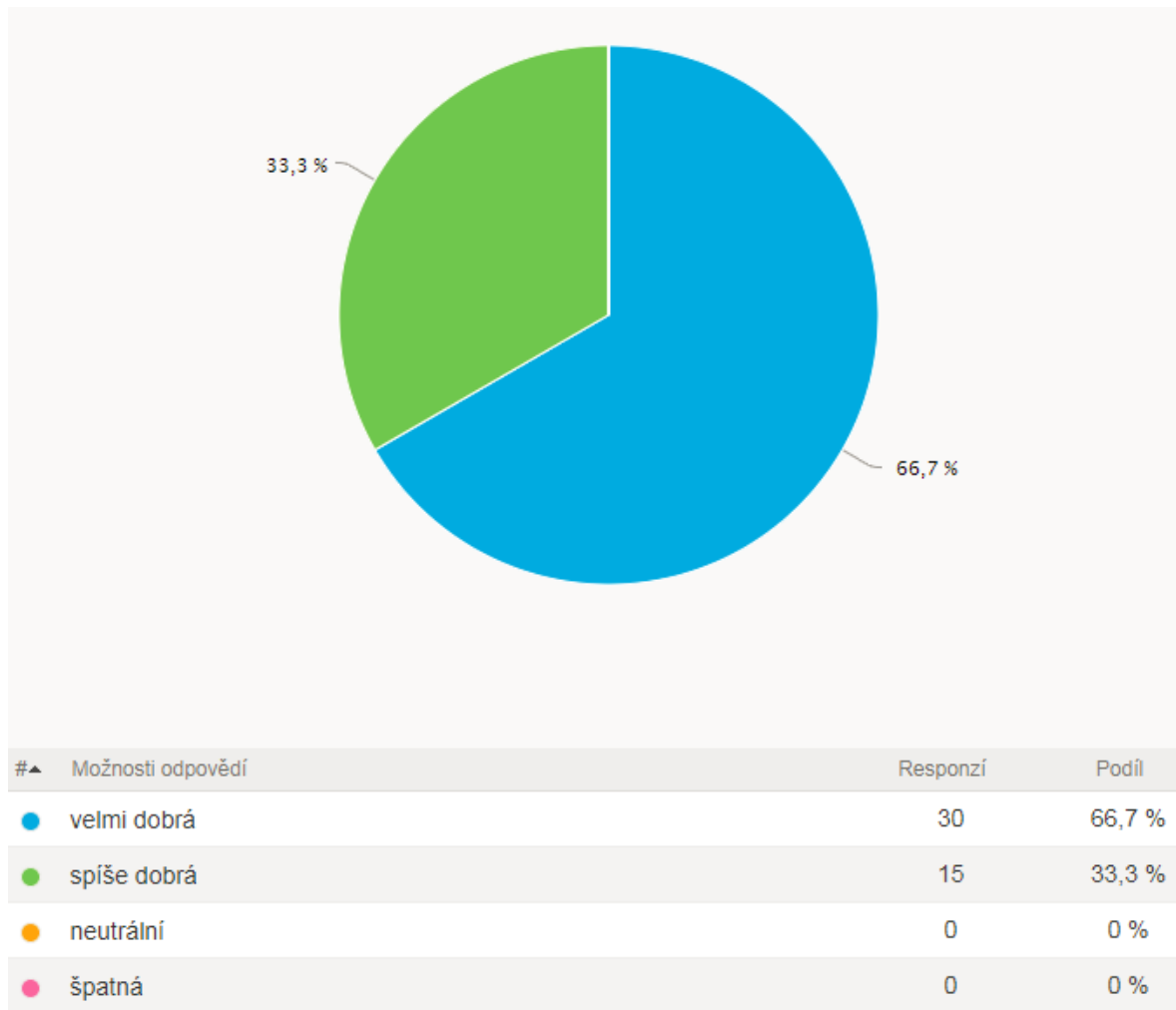
GRAF 2: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Dle výsledků otázky číslo 3, ze zpracovaného grafu vidíme, že 57,8 % respondentů, tedy 26 zaměstnanců, pracuje v současném zaměstnání více než 5 let. Společnost působí na trhu již delší dobu a z výsledků můžeme tedy usoudit, že zaměstnanci si drží kvalitně – dle výsledku, že 37,8 % zaměstnanců zde působí déle než 10 let.

Jak hodnotíte vztah a komunikaci s kolegy na pracovišti?

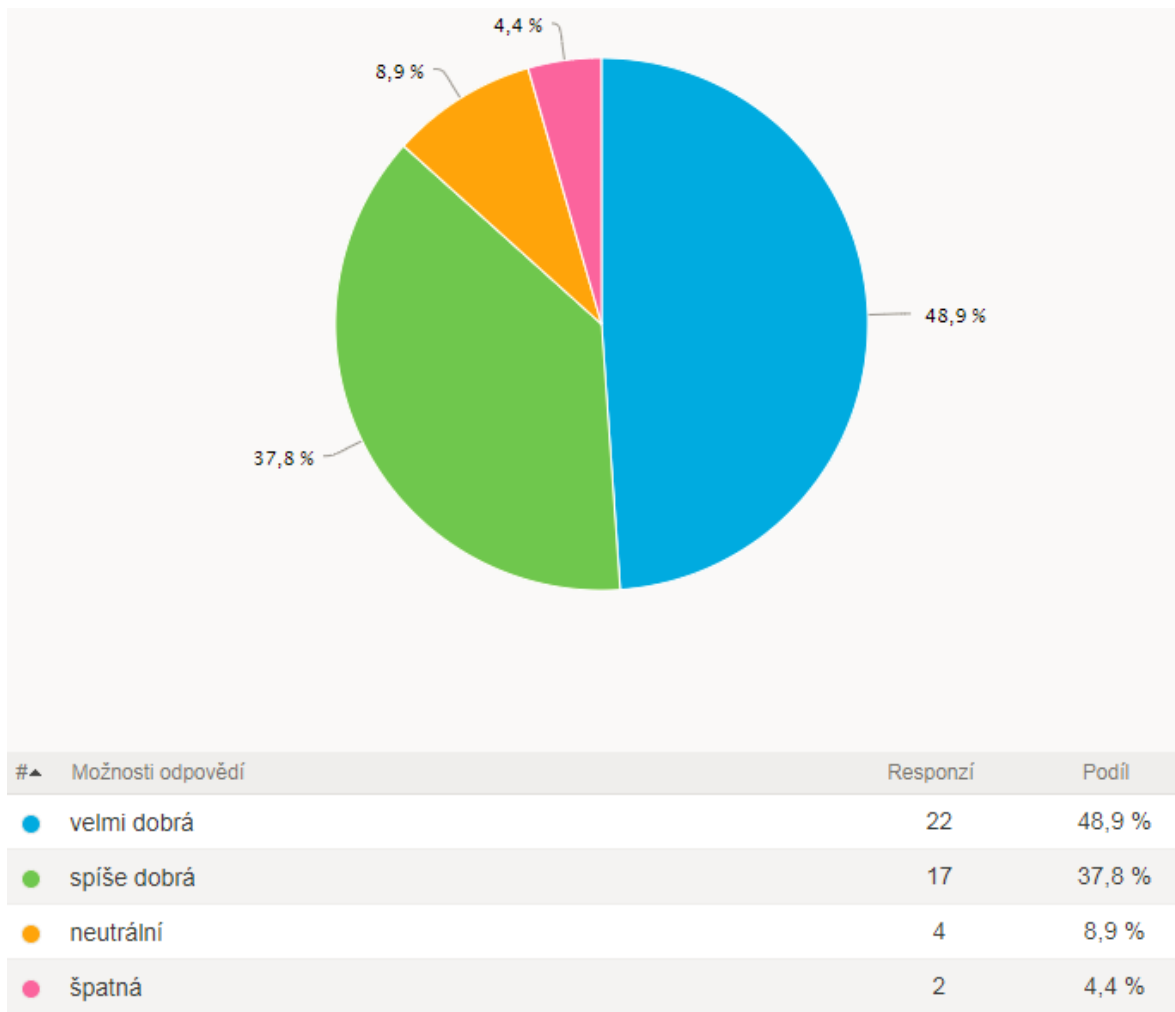
GRAF 3: ÚROVEŇ VZTAHŮ A KOMUNIKACE S KOLEGY, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Výsledky otázky číslo 4 byly velmi kladné, dle všech odpovědí je komunikace na správné úrovni. Problém v komunikaci na pracovišti můžeme tedy vyřadit na základě odpovědí respondentů.

Jak hodnotíte vztah a komunikaci s nadřízenými?

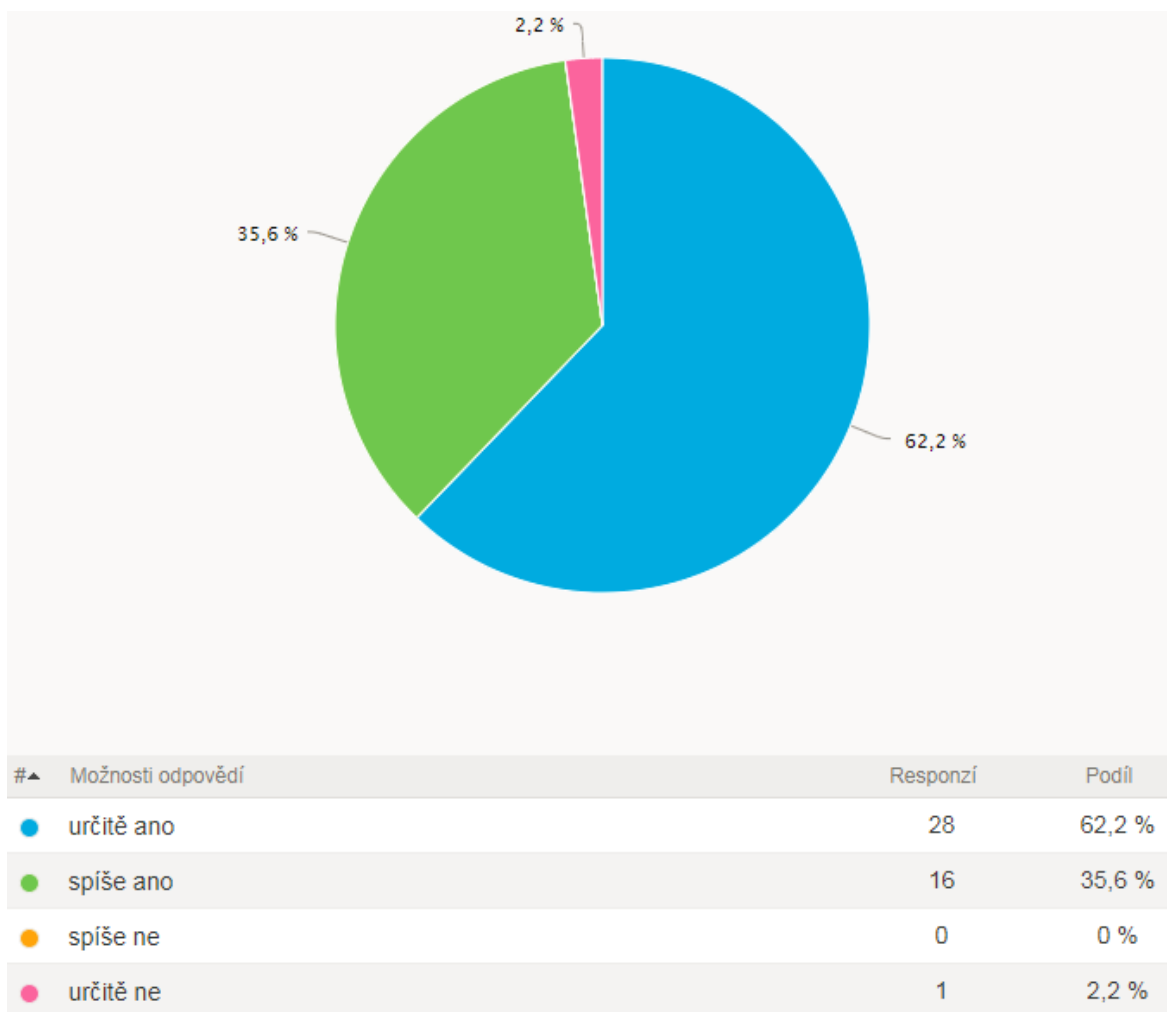
GRAF 4: ÚROVEŇ VZTAHU A KOMUNIKACE S VEDENÍM, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Na rozdíl od komunikace s kolegy na pracovišti, respondenti na otázku ohledně komunikace s nadřízenými odpovídali již trochu jinak. 4 pracovníci odpověděli, že komunikace s vedením je neutrální a 2 odpověděli, že se jim s vedením komunikuje špatně. Zbýlých 86,7 %, tedy 39 respondentů ze 45 odpovědělo, že se jim komunikuje s vedením dobře až spíše dobře.

Je pro Vás důležité uznání a pochvala od nadřízeného?

GRAF 5: ÚROVEŇ DŮLEŽITOSTI UZNÁNÍ A POCHVAL, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

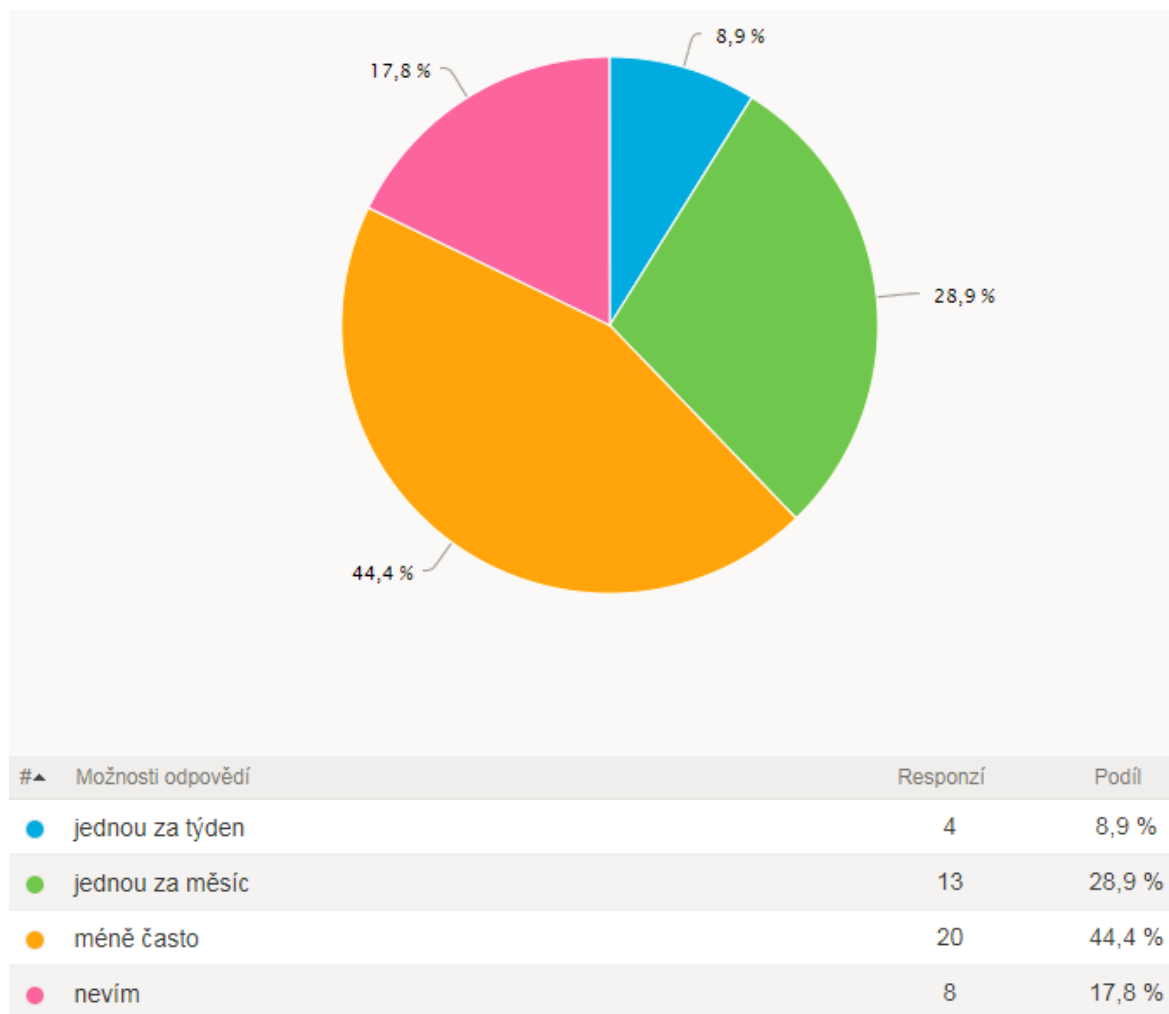


Otázka číslo 6 se zaměřovala na uznání a pochvalu od vedení a její důležitost pro pracovníky. Téměř pro všechny respondenty, tedy pro 97,8 %, je pochvala i uznání od vedení jednoznačně důležitým faktorem v práci. Pouze jeden respondent uvedl, že pro něj pochvala důležitá určitě není. Zde můžeme vidět, že každý je individuální a motivuje ho něco jiného, v tomto případě konkrétně 44 tázaných lidí, je založeno na tom, že chtějí slyšet pozitivní odezvu od svých nadřízených, která vede k lepší motivaci a uspokojování jejich potřeb. To jde ruku v ruce s produktivitou a psychologií na pracovišti. Pak zde máme i ukázkový případ zaměstnance, pro kterého pochvala ani uznání neznamena v jeho pracovní činnosti nic. Jeho potřeby

bude uspokojovat jiná forma motivace - například finanční odměna.

Jak často Vám nadřízení pochvalu a uznání vyjadřují?

GRAF 6: FREKVENCE VYJÁDŘENÍ POZITIVNÍHO HODNOCENÍ NADŘÍZENÝMI, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

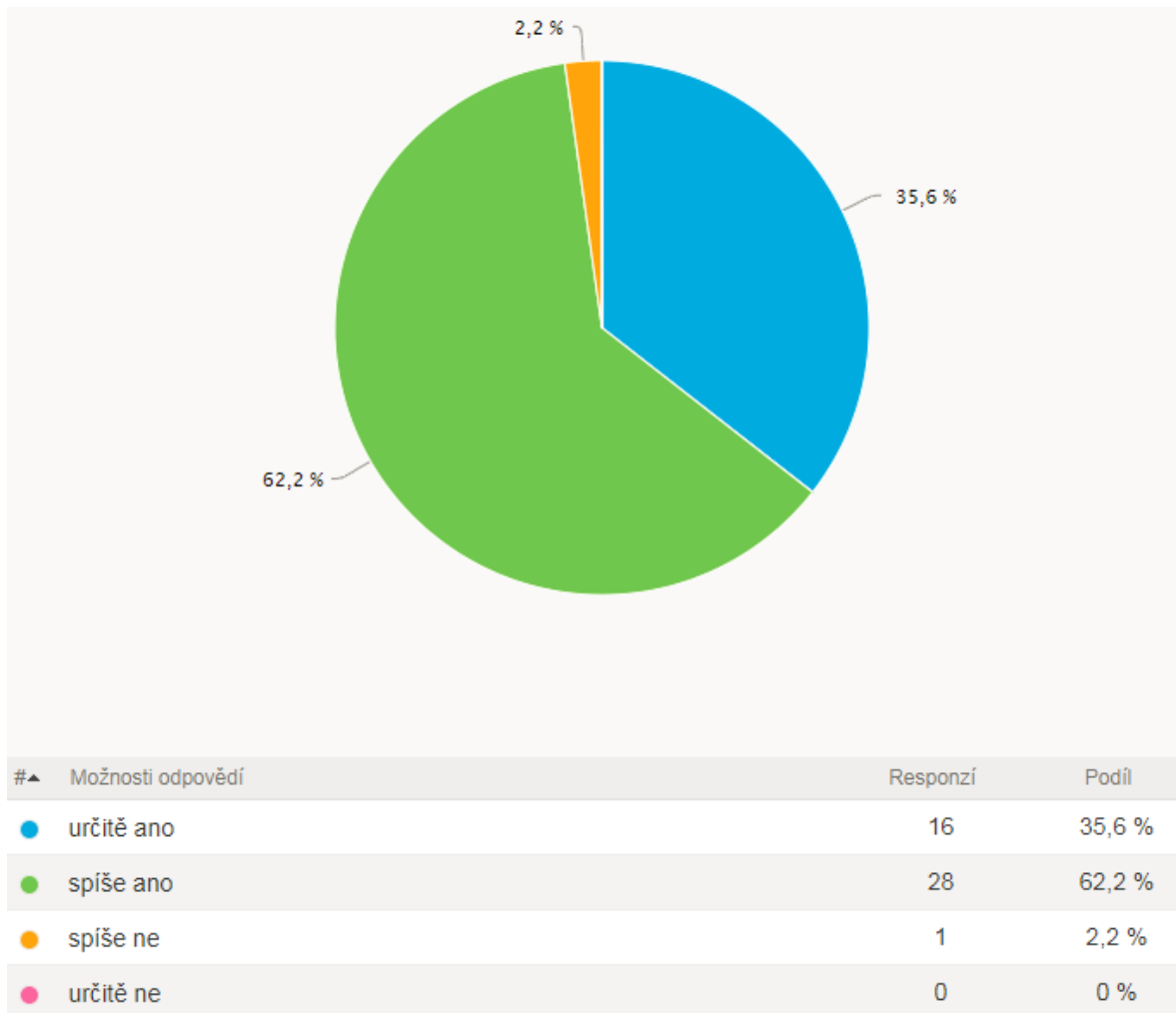


Sedmá otázka se zaměřovala na průzkum vedoucích pracovníků. Respondentů jsem se zeptal, jak často jim vedení, či jejich nadřízení pochvalu nebo uznání udělují. 28 lidí ze 45, tedy 62,2 % uvedlo, že neví nebo že pochvalu dostávají méně často. Pouze čtyři respondenti uvedli, že pochvalu dostávají jednou za týden a třináct dalších, že jednou za měsíc. Z těchto výsledků jsem usoudil, že vedení dbá málo, nebo méně, než by mohlo, na vyzdvihování výsledků zaměstnanců. Byl to první bod,

který jsem chtěl s managementem zkoumané společnosti prodiskutovat.

Je pro Vás důležité pracovní prostředí a vnitřní zázemí společnosti? (např. terasa, posilovna, zeleň atd.)

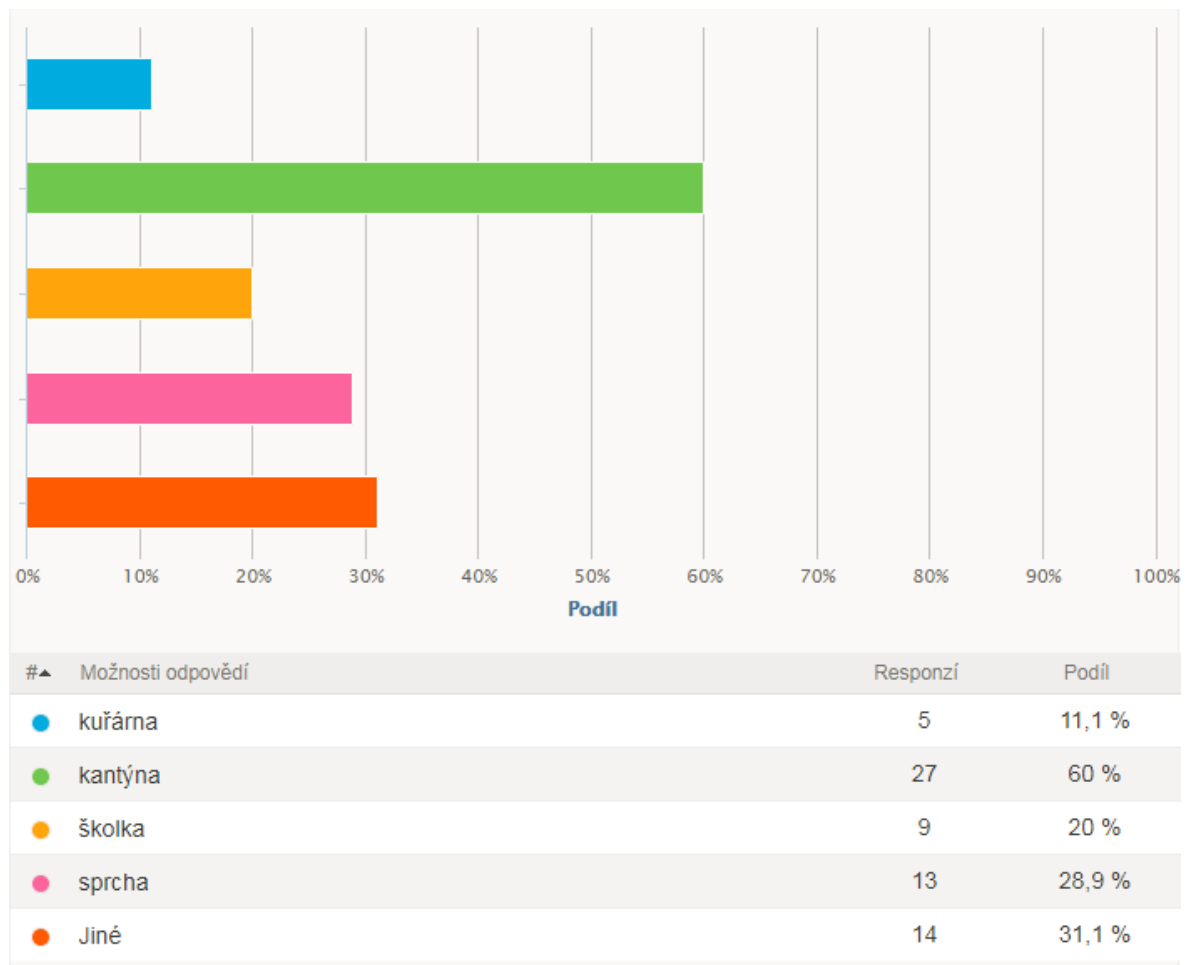
GRAF 7: VÝZNAM PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Otázkou číslo 8 získáme odpověď na výzkumnou otázku číslo 1 (Je motivace ovlivněna pracovním prostředím?). Ze získaných odpovědí vidíme, že 44 respondentů odpovědělo, že určitě nebo spíše ano, pracovní prostředí pro ně tedy je důležité. Opět pouze jeden člověk odpověděl, že spíše ne. Znovu se jedná o individuální přístup a preference každého z respondentů. Nicméně odpovědi od respondentů nám jasně ukazují, že pracovní prostředí pro ně má vliv na motivaci.

Které z nabízených možností byste ve svém zaměstnání nejvíce uvítali? (můžete označit více odpovědí)

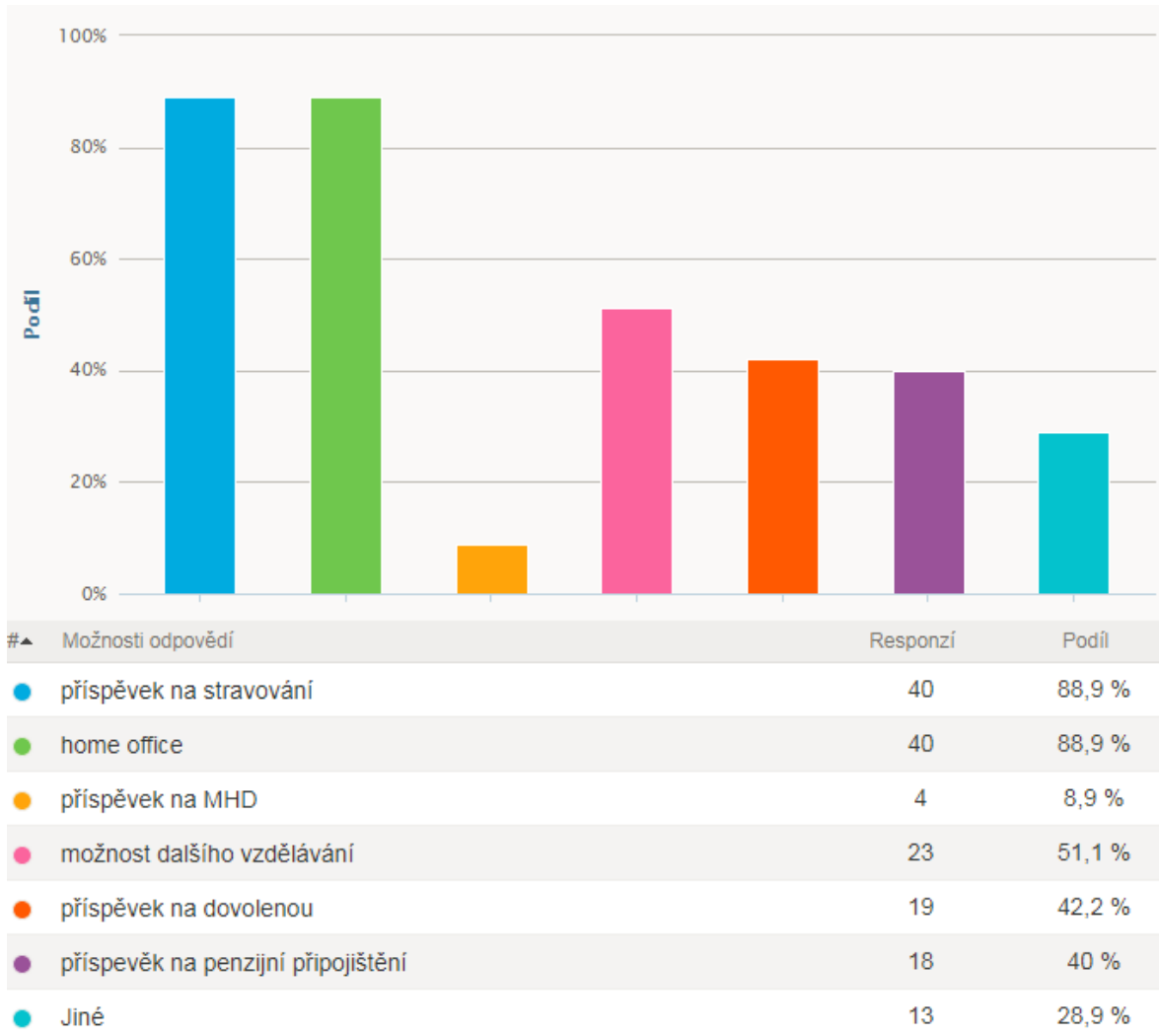
GRAF 8: NÁVRHY VYLEPŠENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Otázkou číslo devět, jsem chtěl zjistit, které možnosti v práci zkoumané společnosti, zaměstnancům chybí. Více než polovina, tedy 60 % respondentů uvedlo, že by rádi vlastní kantýnu. Dal jsem možnost otevřené odpovědi, abych zjistil, které možnosti by zaměstnanci na pracovišti ještě uvítali. Nejčastější odpovědí bylo, že v současném stavu respondentům nic nechybí, jako další častá odpověď, byla tzv. relax zóna, ve které by mohli zaměstnanci odpočívat.

Jaké máte ve společnosti zaměstnanecké benefity? (můžete označit více odpovědí)

GRAF 9: CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

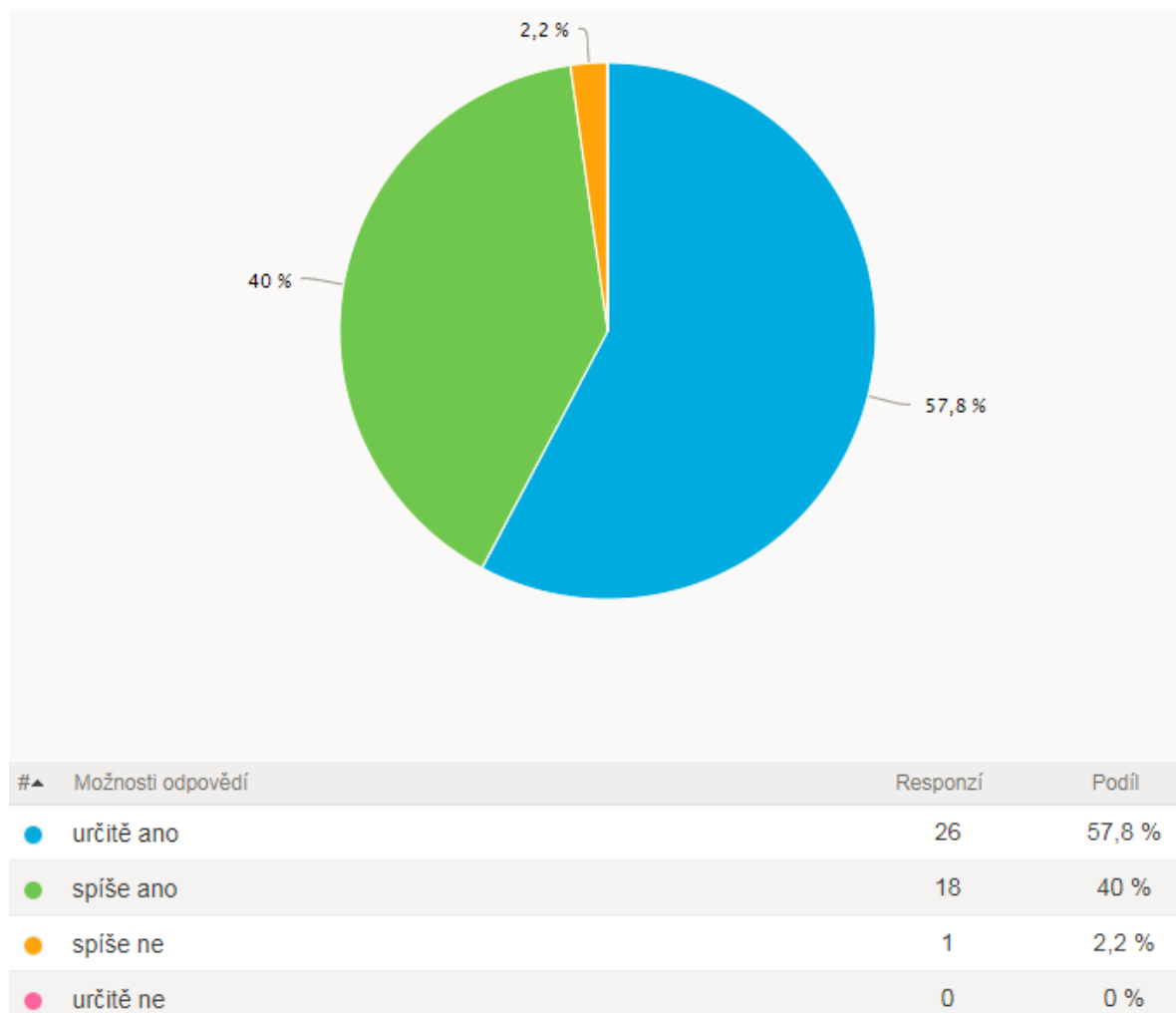


Otázkou číslo 10, jsem zkoumal, jaké zaměstnanecké benefity společnost svým zaměstnancům nabízí, skrz jaké benefity manipuluje s motivací zaměstnanců, hýbe jejich produktivitou, oddaností ke společnosti a hlavně, čím se snaží uspokojit jejich potřeby. Dal jsem respondentům možnost označit více odpovědí, a ještě k tomu mohli připsat benefity, které jsem v dotazníku z důvodu zahlcení informacemi neuvedl. Z výsledků jsem zjistil, že zkoumaná společnost nabízí svým zaměstnancům velkou škálu benefitů. Z tohoto šetření jsem usoudil, že společnost motivuje a uspokojuje především skrz benefiční výhody. Jak lze vidět, zaměstnanci využívají nejvíce příspěvky na stravování

(stravné lístky - stravenky), dále velmi oblíbený home office, kdy společnost nabízí svým zaměstnancům pracovat z domova a tím pádem jim dává možnost flexibilní časové doby. Dále vidíme, že ve zkoumané společnosti je i možnost dalšího vzdělávání. V otevřené odpovědi „jiné“ nejvíce respondentů odpovědělo, že jim společnost nabízí i firemní vybavení jako například mobilní telefon, automobil a počítač. Dále zde byl uvedený „benefit program“, skrz který společnost ročně nabízí svým zaměstnancům určitý finanční obnos, který mohou využívat např. na sportovní aktivity, společenské aktivity, příspěvky na dovolenou atd. Dle výsledků této otázky jsem usoudil, že benefity ve zkoumané společnosti patří mezi silnou stránku jak motivovat zaměstnance a uspokojovat jejich potřeby.

Vnímáte kolektivní akce typu teambuildingu či vánočních večírků jako pozitivní motivaci?

GRAF 10: KOLEKTIVNÍ AKCE JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



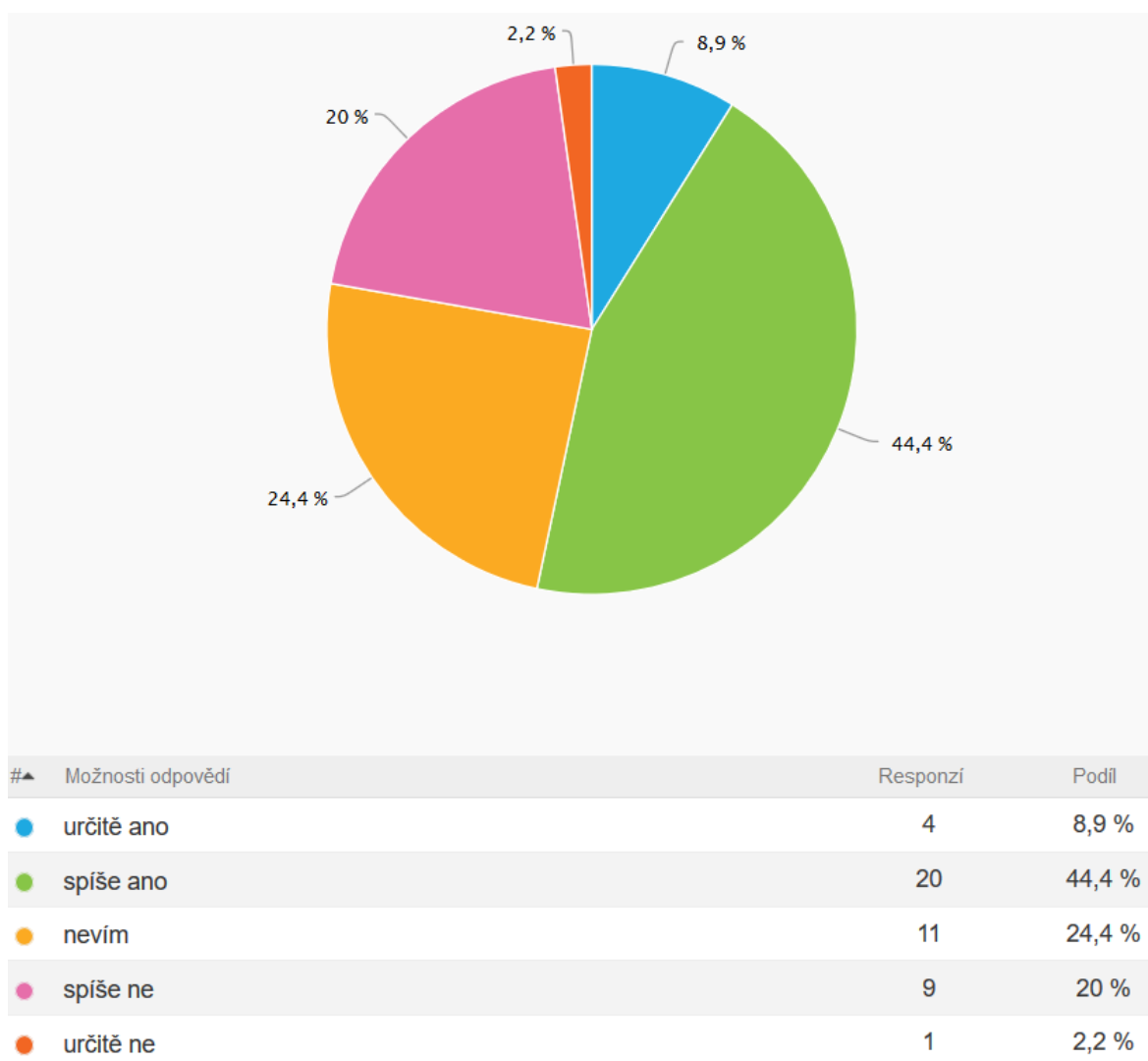
Otázkou číslo 11 se respondenti vyjadřovali k jejich subjektivnímu názoru na motivační účinky neformálních setkání zaměstnanců. Z výše uvedených odpovědí v grafu, je patrné, že pouze jeden zaměstnanec nepovažuje teambuildingové akce za motivující. Zbylých 44 pracovníků, tedy 97,8 %, vnímá tyto akce rozhodně jako pozitivní a motivující, kdy 26 zaměstnanců využilo první odpověď (určitě ano) a zbylých 18 odpověď druhou (spíše ano).

Jaké benefity ve své společnosti postrádáte?

Na otázku číslo 12 jsem respondentům poskytl volnou ruku a dal jim možnost psát otevřené odpovědi. Ptal jsem se jich, jaké benefity ve svém zaměstnání postrádají. Většina respondentů se shodla na kartě „multisport“ - tato odpověď přišla jako nejčastější, na druhém místě se umístila vlastní kantýna následující odpovědí „žádné“. Další odpovědi byly např. pevné pracovní místo (zaměstnanci v této společnosti fungují na tzv. „flexi office“, kde platí, že nemají své pevné místo a sednou si k takovému pracovnímu místu, které je volné).

Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků dostatečně motivováni?

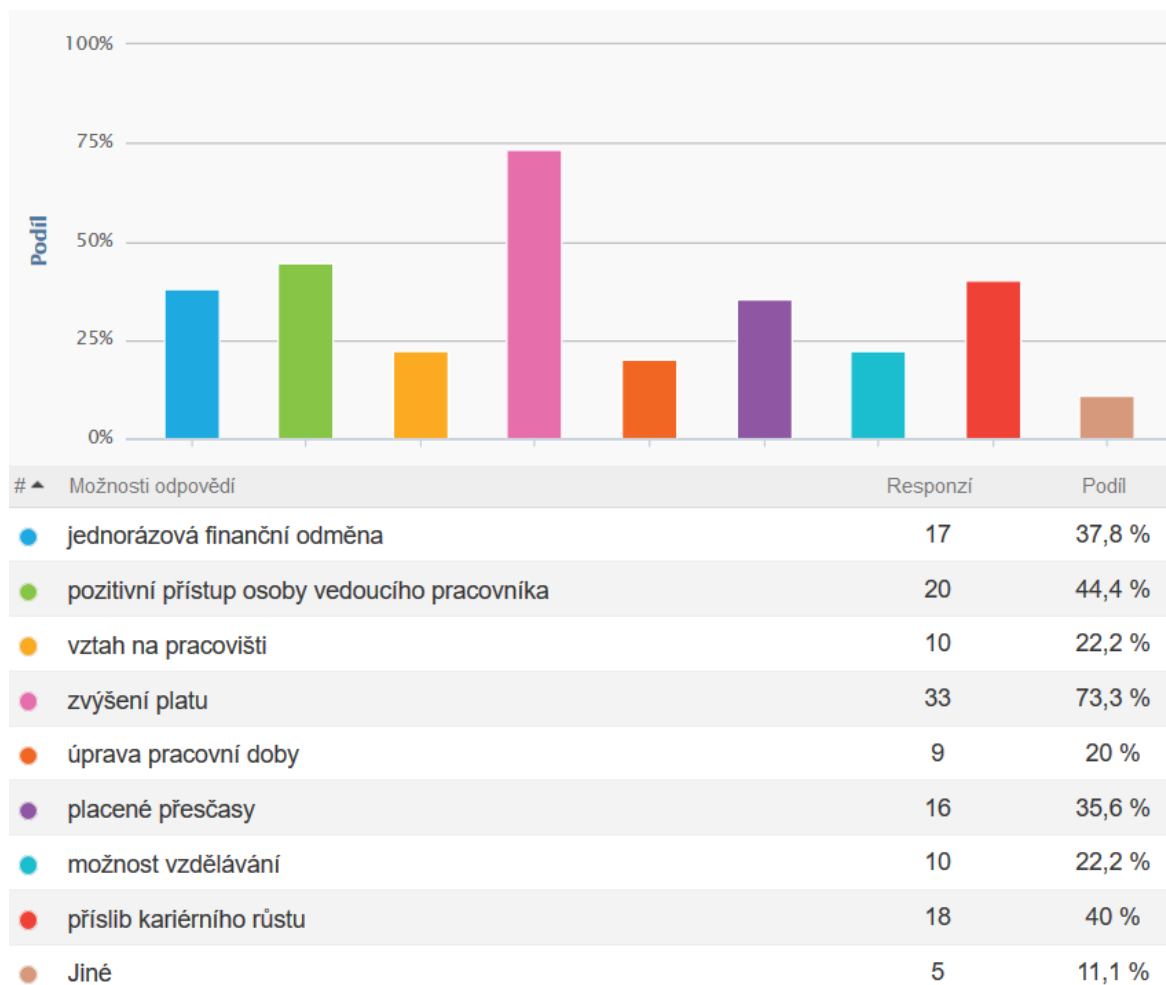
GRAF 11: HODNOCENÍ ÚROVNĚ MOTIVACE ZAMĚSTNANCI



Vyhodnocení výsledků otázky číslo 13 je z pohledu bakalářské práce jedním z klíčových faktorů. I na základě výsledků odpovědí z této otázky v komparaci předešlých dotazů, lze nastínit možné nedostatky při snaze motivovat zaměstnance ze strany vedoucích pracovníků. Taktéž nám zodpoví výzkumnou otázku číslo 3 (Má vztah s vedením vliv na pracovní motivaci zaměstnanců?). S porovnáním výsledků otázky číslo 13 a výsledky otázek číslo 6 a 7, lze vyvodit závěr, že i přes správnou úroveň komunikace a dobrých vztahů na pracovišti s vedoucími pracovníky, se 22,2 % respondentů, tedy 10, cítí málo motivováni ze strany nadřízených. Naopak 53,3 %, tedy 24 respondentů, se cítí motivováni dostatečně. Zbýlých 24,4 % odpovědělo, že neví.

Který z následujících faktorů by Vás nejvíce motivoval? (můžete označit více odpovědí)

GRAF 12: FAKTORY ZVYŠUJÍCÍ MOTIVACI, ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ



Pro případné zlepšení stávající situace ve společnosti, bylo důležité seznámit se i s možnostmi, které by pracovníci uvítali ke zlepšení motivace a popř. pracovní aktivity. Zároveň se dozvíme odpověď na výzkumnou otázku číslo 1 (Je finanční odměna v očích respondentů nejlepší prostředek ke zvýšení motivace?). Na tuto otázku mohli respondenti opět odpovídat formou otevřené odpovědi a zároveň mohli označit i více odpovědí. Jak lze vidět z grafu, největší počet odpovědí dává souhrn odpovědi číslo 1, 4 a 6 - odpovědi spojené s finanční odměnou, přesněji je to 66 hlasů - z toho 17 je jednorázová finanční odměna, 33 celkové zvýšení platu a 16 pro placené přesčasy. Největší počet odpovědí u těchto možností značí, že finanční

odměny jsou v očích zaměstnanců této společnosti těmi nejsilnějšími motivátory. Dále vidíme, že u možnosti číslo 2 (pozitivní přístup osoby vedoucího pracovníka) se sešlo 20 hlasů od respondentů, to naznačuje, že vztah s vedoucími pracovníky je pro respondenty taktéž důležitý faktor. V otevřených odpovědích se sešly odpovědi s komentáři ohledně přesčasů bez placení nebo zvýšení platu, ty tedy můžeme přičíst k finančním odměnám.

Které z metod a forem pozitivní motivace byste ve svém zaměstnání kromě uvedených ještě uvítali?

Na poslední otázku, tedy otázku číslo 15, měli respondenti možnost otevřené odpovědi. V rámci této otázky se respondenti mohli společně vyjádřit k dalším možnostem, které by je pozitivně motivovaly. Největší četnost získala odpověď „žádná“ a jí podobné jako „nic dalšího“ atd. – celkem 19 respondentů. Zbylé odpovědi byly příklady, které se shodovali s předchozími otázkami jako například placené přesčasy, automobil i pro osobní účely, občerstvení na pracovišti (vlastní kantýna), pracovní cesty v rámci zahraničí (vzdělávání) nebo „výše zmíněné“. Jeden respondent uvedl odpověď, že by ho více motivovala „větší komunikace ze strany vedoucích“.

9 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole chceme vyhodnotit závěry vyplívající z dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve zkoumané společnosti a eventuálně navrhnout řešení, která by mohla vést k odstranění potencionálních negativních jevů, které působí na motivaci zaměstnanců v podniku. Celkem nám dotazník zodpovědělo 45 respondentů.

Pro splnění cíle této práce, jsme vytvořili 3 výzkumné otázky, které jsme se pomocí dotazníkového šetření snažili potvrdit či vyvrátit.

První výzkumnou otázkou bylo: Je motivace ovlivněna pracovním prostředím? Touto otázkou jsme se snažili postihnout souvislost mezi pracovním prostředím a motivací. V rámci analyzovaných odpovědí a porovnáním určitých položek (jmenovitě dotazníkové otázka číslo 8) není možné na tuto otázku jednoznačně odpovědět ano, nebo ne. I přes to, že ve výsledcích respondenti považují úroveň pracovní prostředí za důležitou, tak ale zároveň za stěžejní motivační faktory pokládají jiné alternativy, např. finanční ohodnocení a benefity, kterým přiřkládají větší váhu.

Druhou výzkumnou otázkou bylo: Je finanční odměna v očích respondentů nejlepší formou ke zvýšení motivace? Na tuto otázku jsme získali jednoznačnou odpověď. Lze z ní jasně vyvodit závěry, že finanční odměny (ať jednorázové, či zvýšení platu) nesou v očích respondentů velkou motivační váhu. Dále nám na tento závěr poukazuje otázka číslo 15, kde v otevřené odpovědi respondenti opět uváděli finanční odměny jako silný faktor, který by je motivoval.

Třetí a zároveň poslední výzkumnou otázkou bylo: Má vztah s vedením vliv na pracovní motivaci zaměstnanců? K zodpovězení na tuto otázku nám měly pomoci dotazníkové otázky číslo 5, 6,

7 a 11. S porovnáním výsledků z těchto otázek lze vyvodit závěr, že ve vybrané společnosti, má vztah s vedením vliv na pracovní motivaci. Dle odpovědí na otázku číslo 5 lze jasně ustanovit závěr, že v této společnosti mají zaměstnanci velmi dobrý vztah s nadřízenými i s kolegy. Dále můžeme konstatovat, že slovní či písemná pochvala od nadřízeného je vnímána jako velký motivační činitel dle výsledků na otázku číslo 6. Ačkoliv dle výsledků na otázku číslo 7, vedoucí pracovníci tomuto motivačnímu faktoru nevěnují tolik pozornosti, kolik by měli.

Návrh na zlepšení momentální situace ve zkoumané společnosti

Pro návrh na zlepšení současného motivačního programu ve zkoumané společnosti jsem managementu podal výsledky dotazníkového šetření, kde jasně vyplývá, že pracovníci dané společnosti postrádají pochvalu, pozitivní hodnocení, uznání a motivaci od svých nadřízených.

Ne vždy, a ne všechny pracovníky je možné motivovat finančními nebo nefinančními benefity. Každý zaměstnanec je jiný, uspokojuje ho něco jiného a je potřeba k tomu i takto přistupovat. Může se stát, že zaměstnanec bude ze své práce natolik otráven, že jeho situaci nevyřeší firemní auto či notebook. K eliminaci takovýchto stavů může vedoucí zaměstnanec přizvat odborného konzultanta, nebo se pokusit vše vyřešit dle vlastních sil. Existují velice levné a zároveň velice účinné metody, které s vynaložením minimálního úsilí poslouží jako silný prostředek pro zlepšení pracovní motivace zaměstnanců v podniku.

Proto je mým návrhem na zlepšení momentální situace důraz dbát na osobní průběžné hodnotící rozhovory mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem a udělování pochval za dobře odvedenou práci.

Nadřízený by se neměl bát ocenit dobře odvedenou práci svých zaměstnanců. Podstatou tohoto řešení je hlavně přímá komunikace a zájem o podřízeného. Přímým kontaktem, formou pochvaly či uznání, dá najevo, že se o své zaměstnance zajímá, že mu na nich záleží a ukáže, že dokáže ocenit jejich dobře odvedenou práci. Osobně vyslovená pochvala za dobře, kvalitně a včas odvedenou práci je velmi důležitá pro růst pracovní morálky a iniciativy. Zároveň je to velmi silný motivační faktor. Každý zaměstnanec je rád, když vidí pozitivní zpětnou reakci od svého nadřízeného za jeho činnost. Dle zanalyzovaných odpovědí od zaměstnanců (respondentů) vybrané společnosti vyplynulo, že zhruba 50 % dotazovaných dokáže pochvala ze strany nadřízeného motivovat.

Proto bych tedy navrhoval osobní pochvalu jako jeden z motivačních prostředků. Náklady na toto opatření jsou nulové, osobní pochvala nic nestojí, a časová náročnost realizace je přibližně 15 minut.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců v podniku – čím je ovlivněna, faktory na ní působící. Práce byla zpracována tak, aby shrnula jednotlivé body motivace ve zkoumané společnosti a zároveň, aby identifikovala případné nedostatky v motivování programu/motivaci samotné pracovníků.

V teoretické části byly vytyčeny hlavní pojmy týkající se motivace, jako jsou například obecná pojetí motivace, nejznámější motivační teorie, nežádoucí motivace, motivační faktory a jejich vliv, odměňování. Na závěr byly uvedeny informace o zaměstnaneckých benefitech a jejich nejčastějších formách.

V praktické části bakalářské práce byla představena zkoumaná společnost, ve které byl prováděn samotný výzkum skrz dotazníkové šetření. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky, které byly předem stanoveny. Znění otázek bylo následující:

- Otázka č. 1: Je motivace ovlivněna pracovním prostředím?
- Otázka č. 2: Je finanční odměna v očích respondentů nejlepší formou ke zvýšení motivace?
- Otázka č. 3: Má vztah s vedením vliv na pracovní motivaci zaměstnanců?

Na otázku číslo 1 jsme dostali jednoznačnou odpověď a to, že nebylo možné na tuto otázku jednoznačně odpovědět ano, nebo ne. I přes to, že ve výsledcích respondenti považovali úroveň pracovního prostředí za důležitou, tak ale zároveň za stěžejní motivační faktory pokládali jiné alternativy, např. finanční ohodnocení a benefity, kterým přiřkládali větší váhu.

Na otázku číslo 2 jsme dostali odpověď, znějící tak, že finanční odměny (ať jednorázové, či zvýšení platu) nesou v očích respondentů velkou motivační váhu.

Na poslední výzkumnou otázku, tedy otázku číslo 3 jsme dostali odpověď, která nám říká, že ano, ve vybrané společnosti má vztah s vedením vliv na pracovní motivaci.

S pomocí zaměstnanců vybrané společnosti a jejich účasti na dotazníkovém šetření, byl splněn cíl bakalářské práce. Byla analyzována problematika ve zkoumané společnosti a byly stanoveny faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců. Na závěr práce bylo navrženo zlepšení důrazu dbát na průběžné osobní hodnotící rozhovory mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem a udělování pochval za dobře odvedenou práci.

Na základě zpracované tematiky o motivaci zaměstnanců jsem získal mnoho nových informací a zkušeností, seznámil jsem se s tím, jak v praxi funguje motivování zaměstnanců, zjistil jsem různé pohledy na motivační faktory - každý člověk je individuální a jeho potřeby jsou uspokojovány skrz něco jiného.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 23-24. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002, s. 432. ISBN 80-247-0469-2.

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.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 385. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. Praha. Computer Press, 2003. ISBN 80 - 7226 - 873 - 2.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 33. ISBN: 978-80-247-2128-6.

KEENANOVÁ, Kate. Průvodce manažera: Motivování. Přel. Ivan Lukavský. Brno: Ando, 1995.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M. Pracovní motivace v kostce. 1. vyd. České Budějovice: Nová Forma, 2010, s. 10. ISBN: 978-80-87313-73-2.

MASLOW, Abraham Harold. Motivation and Personality. Addison-Wesley. New York, 1987.

MASLOW, Abraham Harold. O psychologii bytí. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-720-1754-6. s. 11-

PINK, Daniel H. Pohon: Drive: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! 2. vydání. Přeložil Veronika POLÁKOVÁ. Olomouc: ANAG, [2017]. ISBN 978-80-7554-104-8.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Olomouc 2014, Editační řada - odborná publikace. ISBN 978-80-244-4329-4.

ŠUDŘICHOVÁ, E. Analýza motivace a odměňování pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s. Uherský Ostroh. Bakalářská práce. Zlín, 2008, s. 17-18.

TOMŠÍK, P. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, s. 27. ISBN: 80-7157-845-2.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, J. A KOL. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. s. 700. ISBN 80-7261-029-5

Zákoník práce 2013. Ostrava: Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-963-5.

Seznam internetových zdrojů

Daniel H. Pink. Dan Pink o překvapivých vědeckých poznatcích o motivaci (video přednáška). TED [online]. [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=cs

URBAN, I. Jak úspěšně motivovat. [online]. ©1.7. 2008 [cit.19.7.2018]. Dostupné na WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/?#heading8>

Teorie motivace. In: Wikisofia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Teorie_motivace

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	9
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.....	11
Obrázek 3 Herzbergovy motivátory a hygienické faktory.....	13

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled systémů odměňování v minulosti a současnosti.....	25
--	----

Seznam grafů

Graf 1	Struktura respondentů dle věku.....	36
Graf 2	Struktura respondentů dle délky zaměstnání.....	37
Graf 3	Úroveň vztahů a komunikace s kolegy.....	38
Graf 4	Úroveň vztahů a komunikace s vedením.....	39
Graf 5	Úroveň důležitosti uznání a pochval.....	40
Graf 6	Frekvence vyjádření pozitivního hodnocení nadřízenými	41
Graf 7	Význam pracovního prostředí.....	42
Graf 8	Návrhy vylepšení pracovního prostředí.....	43
Graf 9	Charakteristika zaměstnaneckých benefitů.....	44
Graf 10	Kolektivní akce jako motivační faktor.....	46
Graf 11	Hodnocení úrovně motivace zaměstnanci.....	47
Graf 12	Faktory zvyšující motivaci.....	49

Příloha č. 1 Dotazník

Motivace zaměstnanců

Vážený respondent,

rád bych Vás požádal o účast na mém výzkumu. Vaše případná participace bude probíhat formou dotazníku a zabere Vám zhruba 5 minut. Výzkum se týká především témat motivace a osobních hodnot.

Účast je zcela anonymní, proto bych Vás rád požádal o maximální objektivitu.

Výsledky budou vyhodnoceny a použity v rámci bakalářské práce na MÚVS ČVUT.

Předem Vám velice děkuji.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové skupiny spadáte?

- do 30
- 31-39 let
- 40-45 let
- nad 46 let

3. Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

- do 1 roku
- 1-4
- 5-10
- nad 10 let

4. Jak hodnotíte vztah a komunikaci s kolegy na pracovišti?

- velmi dobrá
- spíše dobrá
- neutrální
- špatná

5. Jak hodnotíte vztah a komunikaci s nadřízenými?

- velmi dobrá
- spíše dobrá
- neutrální
- špatná

6. Je pro Vás důležité uznání a pochvala od nadřízeného?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

7. Jak často Vám nadřízení pochvalu a uznání vyjadřují?

- jednou za týden
- jednou za měsíc
- méně často
- nevím

8. Je pro Vás důležité pracovní prostředí a vnitřní zázemí společnosti? (např. terasa, posilovna, zeleň atd.)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

9. Které z nabízených možností byste ve svém zaměstnání nejvíce uvítali? (můžete označit více odpovědí)

- kuřárna
- kantýna
- školka
- sprcha
- Jiné: (napište odpověď)

10. Jaké máte ve společnosti zaměstnanecké benefity? (můžete označit více odpovědí)

- příspěvek na stravování
- home office
- příspěvek na MHD
- možnost dalšího vzdělávání
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na penzijní připojištění
- Jiné: (napište odpověď)

11. Vnímáte kolektivní akce typu teambuildingu či vánočních večírků jako pozitivní motivaci?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

12. Jaké benefity ve své společnosti postrádáte?

(otevřená odpověď)

13. Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků dostatečně motivováni?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

14. Který z následujících faktorů by Vás nejvíce motivoval? (můžete označit více odpovědí)

- jednorázová finanční odměna
- pozitivní přístup od vedoucího pracovníka
- vztah na pracovišti
- zvýšení platu
- úprava pracovní doby
- placené přesčasy
- možnost vzdělávání
- příslib kariérního růstu
- Jiné: (napište odpověď)

15. Které z metod a forem pozitivní motivace byste ve svém zaměstnání kromě uvedených ještě uvítali?

(otevřená odpověď)

