



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kristýna Pešíková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna PEŠÍKOVÁ**

Osobní číslo: **E16485**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika organizace.
3. Zhodnocení motivace zaměstnanců, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření se zaměstnanci.
4. Zpracování dat a jejich interpretace.
5. Návrh změn na zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

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

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.  
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.  
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.  
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.  
Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018  
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentův útulek  
370 01 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2019

.....

Kristýna Pešíková

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za připomínky, cenné rady a celkový dohled nad prací.

## Obsah

1	ÚVOD.....	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	5
2.1	Pojem motivace.....	5
2.1.1	Motiv.....	5
2.1.2	Demotivace .....	6
2.2	Nedostatek motivace .....	6
2.2.1	Omyl číslo 1 – Někdo prostě motivovaný je, někdo není.....	6
2.2.2	Omyl číslo 2 – Motivace = manipulace .....	7
2.2.3	Omyl číslo 3 – Nic nemotivuje lépe než peníze .....	7
2.3	Proces motivace .....	7
2.4	Teorie motivace.....	8
2.4.1	Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah).....	10
2.4.2	Teorie zaměřené na proces .....	13
2.5	Zdroje motivace .....	15
2.5.1	Potřeby .....	15
2.5.2	Návyky.....	15
2.5.3	Zájmy .....	16
2.5.4	Hodnoty .....	16
2.5.5	Ideály .....	16
2.6	Vliv osobnosti a prostředí na motivaci.....	16
2.6.1	Vliv osobnosti .....	16
2.6.2	Vliv prostředí .....	17
2.7	Moderní způsoby motivace .....	18
2.8	Stimulace.....	20

2.9	Stimulační teorie .....	20
2.10	Stimulační prostředky.....	21
2.11	Zaměstnanecké benefity .....	23
2.11.1	Zaměstnanecké benefity v roce 2018.....	23
3	CÍL A METODIKA.....	25
3.1	Cíl práce .....	25
3.2	Metodika práce.....	25
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma .....	25
3.2.2	Charakteristika organizace.....	25
3.2.3	Zhodnocení motivace zaměstnanců, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření se zaměstnanci.....	25
3.2.4	Zpracování dat a jejich interpretace .....	26
3.2.5	Návrh změn na zlepšení .....	26
4	CHAREAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....	27
4.1	Historický vývoj.....	27
4.2	Stručné představení podniku .....	29
4.3	Organizační struktura podniku .....	31
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	33
5.1	Rozhovor s vedoucí personálního oddělení .....	33
5.2	Dotazníkové šetření.....	35
6	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN .....	50
6.1	Zhodnocení stavu motivace a stimulace v organizaci.....	50
6.2	Návrhy změn na zlepšení současného stavu .....	52
7	ZÁVĚR .....	57
8	SUMMARY .....	58
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	59

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH.....	61
--	----



# 1 ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila *Motivaci zaměstnanců v Plzeňských městských dopravních podnicích, a.s.* Jelikož se jedná o rozsáhlý podnik s velkou četností zaměstnanců na různorodých pracovních pozicích, domnívám se, že je velmi náročné udržet motivaci všech na vysoké úrovni.

Motivace zaměstnanců je v dnešní době nedílnou součástí každého manažera a správně fungujícího podniku. Firma si musí předem nastavit správný motivační systém, který zajistí zaměstnancovu loajalitu a pracovní výkon. Zároveň i manažer musí být především ten, kdo dokáže sám sebe motivovat a měl by být se svou prací spokojen, jinak nelze správně a účinně motivovat druhé.

Vytvoření kvalitního a efektivního motivačního systému v podniku je dnes „oříšek“ pro všechny řídicí osoby, jelikož finanční odměna totiž dávno není jediným motivačním faktorem, na který zaměstnanci slyší a který by měl dlouhodobé účinky. Zaměstnanec má také jiná přání a potřeby, než je pouhé finanční zabezpečení. Mezi hlavní hodnoty patří jistota udržení si pozice do budoucna, možnost kariérního růstu, příjemné a bezpečné pracovní prostředí, přátelský pracovní kolektiv, dobré vztahy s vedoucím, uznání za dobře vykonanou práci, přívětivá pracovní doba apod.

Práci manažera je poznat zaměstnance i z jiného úhlu než čistě profesního, což tudíž zahrnuje zájem o jejich osobní život, jejich potřeby a přání a s výchozími informacemi dále pracovat a snažit se o oboustrannou spokojenost. Efektivní manažer by se měl umět veítit se do problému, odhalit příčinu a snažit se najít správné východisko. Nicméně pokud budeme chtít odstranit problém těchto nedostatečně motivovaných zaměstnanců, a tedy i problém související se špatnou produktivitou práce, pak je potřeba se zaměřit na každého zaměstnance individuálně.

Cílem mé práce je prakticky poukázat na chyby a nedostatky, týkající se nedostatečné motivace zaměstnanců, kterých je v tomto podniku dopouštěno. Najít příčinu jejich problémů a navrhnout řešení tak, aby bylo účinné a aby se těmto chybám do budoucna předcházelo. Tímto zajistit vyšší produktivitu zaměstnanců, loajalitu, a především spokojenost a příjemnou atmosféru ve vybrané organizaci. Být spokojený v práci je nejdůležitější forma motivace.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Pojem motivace

Pro začátek a lepší pochopení této oblasti, která se týká motivace zaměstnanců, je nutné si ujasnit především tento pojem. K tomu nám mohou pomoci někteří autoři, kteří na tohle téma vydali několik publikací, při čemž mohli čerpat ze svých praktických zkušeností či z jiné literatury.

Motivace patří mezi velmi oblíbené pojmy. Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé – to se považuje za mimořádně lákavou záležitost (Niermeyer, 2005).

Dle Armstronga (2007) se motivace zabývá především chováním, které je zaměřené na cíl. Lidé, kteří mají dobře stanovený cíl a podnikají k splnění patřičné kroky, patří mezi efektivní pracovníky, kteří vyvíjí své úsilí pro uspokojení potřeb organizace, tak i jejich vlastních.

Josef Koubek (2007) ve své knize uvádí, že není lepší motivátor než práce samotná, která patřičně uspokojuje pracovníka. Hlavním důvodem toho je, že zaměstnanci staví práci na významnou pozici ve svém životě a sami jsou motivováni k nejlepšímu výkonu.

Podle Michaely Tureckiové (2004) je motivace vnitřní proces, díky kterému člověk vyvíjí určité úsilí pro dosažení cíle. Jestliže hovoříme o motivovaném jednání, staráme se o motivaci vztaženou k chování a projevům. Pokud bychom chtěli přesně specifikovat pracovní motivaci, tak tou můžeme myslet přístup jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat plynoucí z vnitřních popudů.

#### 2.1.1 Motiv

Motiv můžeme chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého jednání člověka. Na člověka vždy působí více motivů, které mohou mít směr, sílu i stálost shodnou, nebo také úplně opačnou. Motivy mířící stejným či podobným směrem se vzájemně posilují, a tak podporují motivovanou činnost. Pokud ale směřují naopak jinam a jsou si protikladné, motivovanou činnost oslabují, ba dokonce znemožňují (Bedrnová & Nový, 2007).

Záměrem motivu je uspokojení z dosaženého cíle, ke kterému se motiv váže. Pokud není dosaženo cíle, motiv stále působí (Cejthamr & Dědina, 2010).

Bělohávek (2008) dělí motivy do dvou skupin:

1. Energizující – jedná se o přísun síly a energie pro výkon člověka.
2. Řídící – týkají se především způsobu a postupu jednání člověka

### 2.1.2 Demotivace

Na druhé straně existují i důvody, jimiž lze pracovníky demotivovat nebo frustrovat. Můžeme sem řadit především ignoraci ze strany vedoucího, což může být například spojené s úspěchy zaměstnanců, kdy si řídící osoba nevšimá, že by měl být někdo pochválen. Dále sem také řadíme naprostý chaos na pracovišti, kde nikdo netuší, co a kdy se má dělat. Demotivaci můžeme definovat jako nespravedlivé ohodnocení pracovníků. Z toho vyplývá, že pokud není zaměstnanec ohodnocován za práci navíc, může to v něm vzbudit pocit, že je v organizaci nedoceněný, a tím klesá jeho motivace k lepším výsledkům. K vykonávání práce pracovník také potřebuje různé pomůcky, které, když mu nejsou opatřeny, jeho práci výrazně ztěžuje a opět dochází ke ztrátě motivace k další činnosti (Lasák, 2006).

## 2.2 Nedostatek motivace

Dle Niermeyera (2005) nejčastější problémy v podnicích týkající se motivace zahrnují neangažovanost pracovníků, negativní postoj k zadaným úkolům a v neposlední řadě nulový chtíč dělat práci navíc. A tak se od řídících osobností ozývá: „Potřebujeme motivovanější pracovní síly!“ Naneštěstí to zůstává pouze u tohoto přání. Hlavním důvodem je, že ne vždy je známo, co motivace znamená a jak vlastně funguje.

### 2.2.1 Omyl číslo 1 – Někdo prostě motivovaný je, někdo není

Mnoho lidí věří myšlence, že motivace je lidská vlastnost, se kterou se člověk narodí, a tak většina z nich přemýšlí nad tím, že motivace je daná nátura a nic se s tím nelze dělat. Ovšem ve skutečnosti to tak není, jelikož s motivací jako lidskou vlastností se nelze narodit. Pokud se chcete v této myšlence utvrdit, zkuste pozorovat své spolupracovníky jako lidské bytosti, jak na pracovišti, tak i mimo něj. Pak zjistíme, že každý má své pole působnosti, kde se angažuje (vaření, rybaření apod.) a nemusí to být právě pouze práce.

### 2.2.2 Omyl číslo 2 – Motivace = manipulace

V tomto případě se jedná o zastávce názoru, že motivace je pouze jiný název pro manipulaci. Jedná se o domněnku, že stačí pár šikovných fint a všichni budou dělat to, co se žádá. Avšak motivace se nerovná manipulaci, právě naopak. Motivace nemůže kvalitně fungovat bez mezilidských vztahů a správného chování vedoucího. Řídící osoby by se měli především postarat o rozvoj svých zaměstnanců a vytvářet ideální rámcové podmínky firmy.

### 2.2.3 Omyl číslo 3 – Nic nemotivuje lépe než peníze

Názor mnohých lidí je ten, že pouze peníze jsou tím správným motivátorem a že vše záleží na správně nastavených mzdách. Zjednodušeně bychom mohli říci, že kdo chce motivovat, musí nabízet „tučný balík peněz“. Ve skutečnosti zaměstnanci jsou nespokojeni a pobouřeni, když se dozví, že by jejich výkon byl někde jinde oceněn výrazně lépe. Jenže člověk si nezvykne na nic lépe než na vysoký plat (Niermeyer, 2005).

## 2.3 Proces motivace

Vzhledem k různorodosti lidských potřeb a cílů je motivační proces komplikovanější, než se může zdát. Jelikož jeden způsob motivování nemůže platit na všechny, podnikají se k dosažení cílů odlišné kroky. Efektivního motivování dosáhneme tehdy, bude-li založeno na pravdivém poznání okolností a daného okolí.

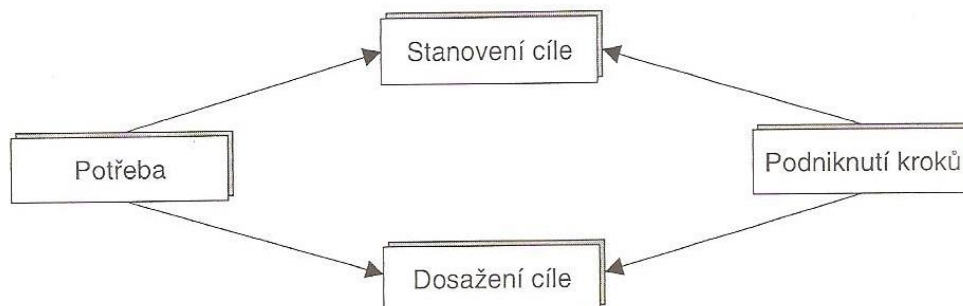
Podle Arnolda a kol. (1991) má motivace tyto 3 složky:

- směr – cíl jedince,
- úsilí – zápal jedince splnit cíl,
- vytrvalost – čas strávený nad dosažením cíle.

Motivováním lidí je uvádíme na směr, kterým chceme, aby se ubírali. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají od svého jednání určité ocenění, odměnu, která by uspokojila jejich potřeby. Lidé, kteří si přesně definují cíle, podnikají kroky k jejich dosažení. Jen tak dokážou motivovat sami sebe, v čemž tkví rozdíl mezi většinou, která potřebuje být motivována z vnějšku. I když v organizaci můžeme nalézt motivující prostředí plné příležitosti, stále to jsou manažeři, kdo se musí postarat o to, aby pracovníci ze sebe vydávali to nejlepší.

Níže uvedený model na obrázku 1, ukazuje motivaci a její souvislost s potřebami.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002

Proces motivace podle modelu vzniká neuspokojenou potřebou. Ve chvíli, kdy si člověk svoji potřebu plně uvědomí, podnikne vše potřebné k jejímu uspokojení. Pokud však nedojde k uspokojení potřeby, je méně pravděpodobné, že se tyto akce budou opakovat (Armstrong, 2007).

## 2.4 Teorie motivace

Podle Jiřího Plamínka (2008) si musíme stále uvědomovat stav, ve kterém se nacházíme, abychom mohli reagovat na podmínky. Tento stav vzniká intuitivně a jeho výsledkem je aktuální pocit, který můžeme zhodnotit na škále od nejpříjemnějších po nejnejpříjemnější. Příjemný pocit vyvolává spokojenost, naopak pocit nepříjemný se projevuje v potřebě změny. Onu potřebu tedy můžeme definovat jako motiv chování, avšak těmi nejzákladnějšími je prožívání příjemných pocitů, často spojenými například s jídlem nebo spánkem.

Naplňování potřeb můžeme tedy nazvat motivem lidského chování, kdy se především snažíme o odstraňování nepříjemných pocitů výměnou za pocity příjemné.

Chování je výsledkem pocitů, potřeb a motivů, které můžeme seřadit do specifického řetězce (viz obrázek 2). Na obrázku můžeme vidět, že mezi jednotlivé články se vždy vplíží způsob zpracování. Tento způsob závisí na tom, jak člověk bude na určitý podnět reagovat, jelikož různí lidé různě reagují na daný podnět.



Armstrong (2007) popisuje, že existuje řada teorií, které se snaží proces motivace podrobně vysvětlit a ze kterých můžeme čerpat. Teorie instrumentalisty, která vznikla jako první, se sice ve značné míře zkompromitovala mezi psychology, ale zároveň má zastání u některých manažerů, co se motivace a systému odměňování týče. Mezi velmi populární, ale zároveň také hodně kritizované, patří teorie motivace zformulované Maslowem (1954) a Herzbergem (1957). Následující léta byly vytvořeny další a další teorie, kvůli kterým chápeme onu komplikovanost procesu motivace.

#### 2.4.1 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)

Můžeme říci, že pokud naši potřebu řádně neuspokojíme, může vést k nepříjemné situaci, kvůli které se můžeme cítit nevyrovnaní a deprimovaní. Proto, abychom znovu našli pocit spokojenosti, musíme též nalézt způsob, jak danou potřebu uspokojit, a tím znovu nastavit balanc. Každá potřeba má pro člověka jiný význam. Platí zde vztah, že jednu potřebu lze uspokojit více cestami, čím je silnější a déle trvá, tím je více způsobů, jak ji uspokojit. Ovšem může to také platit v opačném provedení, a sice tak, že jeden cíl uspokojí řadu potřeb (Armstrong, 2007).

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Abraham Harold Maslow tuto teorii zformuloval poprvé ve svém díle *Motivace a osobnost (1954)*, kde vyčlenil pět kategorií lidských potřeb. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. Fyziologické potřeby – jedná se o základní potřeby člověka – jídlo, spánek, pití apod.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – řadíme sem ochranu proti nebezpečí
3. Sociální potřeby – potřeba lásky, přátelství a začlenění do sociálních skupin
4. Potřeba uznání – sebeúcta a respekt
5. Potřeba seberealizace – potřeba dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti

Hlavním výstupem této pyramidy je skutečnost, že pokud nejsou naplněny potřeby níže položené, nemohou být naplněny ani potřeby ty výše položené. Primární potřeby, mezi které řadíme potřeby jídla, pití a spánku, jsou základem pro budování sekundárních potřeb, které jsou stanoveny společenským soužitím.

Maslowova pyramida, kterou vidíme na obrázku 3, souvisí s pracovním procesem především kvůli tomu, že zaměstnanec díky vykonané práci dostane peníze, za které si může opatřit základní fyziologické potřeby. Potřeba bezpečí souvisí jak s koupí či pronájmem bytu, kde může zaměstnanec žít, stejně tak s jistotou práce. V organizaci může být společenská potřeba uspokojena pomocí dobrých vztahů na pracovišti. Potřeba uznání má důležité místo jak v rámci kolektivu, tak ve vztahu zaměstnance s řídicí osobou. Pro pracovníka je velmi podstatné být pochválen za dobře odvedenou práci. Pokud by pracovník odváděl dlouhodobě dobrou práci bez jakéhokoliv uznání, může dojít k demotivaci (Forsyth, 2009).

Obrázek 3: Maslowova pyramida



Zdroj: Rolínek, 2003

### **Herzbergova teorie**

Tuto teorii představil poprvé v roce 1957 Frederick Herzberg poté, co společně se svými kolegy zkoumali spokojenost a nespokojenost v práci účetních a techniků. Pracovníci měli říci, v jakých obdobích se cítili výjimečně špatně a výjimečně dobře a dobu trvání tohoto pocitu. Výsledkem tohoto výzkumu bylo, že „dobré pocity“ se projevovaly především u uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Naopak „špatné pocity“ způsobila podniková politika a správa, řídicí osoby a mzdové podmínky.

Výstupem tohoto výzkumu jsou podle Herzberga dvě skupiny:

- Satisfaktory (motivátory)



- Dissatisfactory (hygienické)

Statisfactory slouží k podněcování k lepším výkonům, zatímco dissatisfactory spíše k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním (Armstrong, 2007).

Motivátory spojujeme se spokojeností pracovníků, oproti tomu faktory související s prací lze považovat za faktory nespokojenosti. Pracovníci jsou motivováni vnitřními faktory práce a jsou demotivováni nepřítomností hygienických faktorů, viz obrázek 4. Motivace pracovníků se s největší pravděpodobností zvýší, jestliže do pracovních úkolů zařadíme i motivátory. Naopak hygienické faktory motivaci snižují nebo ji udržují pouze ve stejné hodnotě (Dvořáková, 2007).

Obrázek 4: Herzbergův dvoufaktorový model

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

Zdroj: Koubek, 2007

## Teorie X a Y

Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie Douglas McGregor.

Teorie X se zabývá člověkem jako zaměstnancem organizace a obsahuje tyto předpoklady:

- průměrný člověk nerad pracuje a vyhýbá se práci, při jakékoli příležitosti;
- v návaznosti na předchozí bod musí být lidé k práci donucováni, aby vyvinuli úsilí při plnění cílů organizace;
- pracovník chce být veden direktivně, vyhýbá se odpovědnosti a má malé ambice.

Oproti tomu stojí teorie Y, kde lidé sami vyhledávají nezávislost a možnost seberozvoje. Posouvají své schopnosti stále na vyšší úroveň a umí se jednoduše přizpůsobovat novým faktorům. Jde jim o dobro své zaměstnavatelské organizace.

Teorie Y obsahuje tyto předpoklady:

- vynakládání fyzického a psychického úsilí při práci je pro člověka přirozené
- pracovník ovládá sebekázeň a sebeřízení
- pracovník bere jako odměnu ztotožnění s cíli podniku a jejich dosahování
- průměrný člověk přijímá odpovědnost, a tu dokonce vyhledává
- člověk má tvořivý přístup k řešení úkolů

Typ X vyjadřuje názor, že člověk je líný tvor a k práci ho musíme nutit, jelikož on sám má vrozenou nechuť pracovat, naopak dobrý výkon musíme finančně ocenit. Jedná se o člověka převážně nesamostatného, který vyžaduje vedení a dohled.

Protiklad je typ Y, který předpokládá, že veškerá energie v práci je něčím přirozeným. Cítit, že vlastní práce je užitečná a že je možnost pracovat tvořivě, je pro tento typ člověka důležitější než finanční ohodnocení (Krninská, 2012).

#### 2.4.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie především obsahují psychologické procesy, které mají na motivaci základní potřeby jistý vliv. Nazývají se kognitivní neboli poznávací z toho důvodu, že se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. Herzbergova teorie v tomto ohledu není zcela přesná a je nahrazena právě teoriemi zaměřenými na proces. Tyto teorie jsou pro řídicí osoby přínosnější, vzhledem k tomu, že mohou poskytnout přímočařejší pohled na motivaci zaměstnanců. Mezi tyto teorie řadíme expektační teorii, teorii cíle a teorii spravedlnosti.

##### **Vroomova expektační teorie**

V roce 1964 byl pojem „očekávání“ původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE) formulované Vroomem (Armstrong, 2007).

Tato teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné. Čím více pro dosažení cíle pahneme, tím vynakládáme větší úsilí, a tím je větší pravděpodobnost, že cíle dosáhneme (M. Turiecková, 2004).

Vroomova expektační teorie byla později rozvinuta na složitější Porterův a Lawlerův model, který vede k závěru, že existují dva faktory, které určují úsilí vložené do práce:

- hodnota odměny jedinců existuje do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
- pravděpodobnost, jak výsledky závisejí na úsilí, jak je vnímáno jedinci

Čím je větší odměna, tím více úsilí bude do určité situace investováno. Pouze úsilí nestačí, pokud má být efektivní, musí být doplněno o dvě proměnné:

- schopnost – inteligence, znalosti, manuální dovednosti
- vnímání role – to, co by chtěl jedinec dělat nebo by měl dělat

Teorii očekávání můžeme vyjádřit touto rovnicí:

$$MS = E \times V$$

kde E se rovná expektanci, vyjadřuje pravděpodobnost, že cíle bude dosaženo. Slouží k tomu i předchozí zkušenosti. V znamená valence, což je subjektivně vnímaná hodnota, která je přisuzována konkrétnímu cíli (Armstrong, 2007).

### **Teorie cíle**

Tato teorie byla v roce 1979 zformulována Lathamem a Lockem, kteří tvrdí, že při stanovení specifických, náročných, ale stále přijatelných cílů je motivace vyšší. Náročné cíle musejí být projednány, odsouhlaseny a podporovány vedením. Pro jejich dosahování je nejdůležitější zpětná vazba. Teorie cíle vznikla z koncepce řízení podle oněch cílů a byla používána v 60. letech. Ta však příliš nefungovala, neboť byla aplikována byrokratickým způsobem, a sice pracovníkům nebyla poskytována skutečná podpora ani jejich kvalifikace pro tento typ postupů nebyla dostatečná (Armstrong, 2007).

Teorie cíle má velký vliv na podnikovou praxi. Položila také základ pro dnes velmi oblíbenou poučku SMART<sup>1</sup>, která není ničím jiným než aplikací teorií pracujících s kategorií cíle. Lockova a Lathamova teorie odpovídá na otázku, jejíž záměr vyjádřený jako cíl má vliv na jednání a pracovní výkon.

---

<sup>1</sup>SMART je zkratka pro specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a terminované cíle.

Podle této teorie správně formulovaný cíl ovlivňuje chování, protože:

- usměrňuje pozornost,
- mobilizuje úsilí,
- probouzí „výdrž“,
- zlepšuje rozvoj strategie (Tureciková, 2004).

## 2.5 Zdroje motivace

Bedrnová a Nový (2007) tvrdí, že za zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci jako takovou vytvářejí. Mezi tyto zdroje řadíme:

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

### 2.5.1 Potřeby

Potřebu můžeme definovat jako pocit nedostatku nebo přebytku, který se snažíme odstranit, a tím uspokojit své potřeby. Potřeby jsou pro nás důležité, jelikož díky nim rozpoznáváme určité vnitřní stavy člověka, ale i živočichů. Můžeme je také členit na potřeby primární, a to biologické, fyziologické, viscerogenní, které jsou spojeny s organismem. Dále potřeby sekundární, ke kterým řadíme potřeby sociální, společenské a psychogenní, které se naopak vážou k člověku jako společensky a sociálně zaměřenému tvorů (Bedrnová & Nový, 2007).

### 2.5.2 Návyky

V průběhu svého života některé činnosti vykonáváme tak pravidelně, že se začnou automatizovat, fixovat a stávat stereotypem. Tyto činnosti nazýváme návyky (Bedrnová & Nový, 2007).

Podle Krninské (2012) můžeme návyk definovat také jako opakovaný a ustálený způsob jednání člověka v určité situaci. Návyky mohou být tak výsledkem nejen výchovy, ale

také sebevýchovy. Na druhé straně tu máme také nezdravé návyky, které označujeme jako zlozvyky, a ty mohou vést až k závislostem.

### 2.5.3 Zájmy

Zájem lze charakterizovat jako dlouhodobé zaměření člověka na určitý okruh předmětů a skutečností. Zájmy můžeme také spojovat s úsilím po poznání a hodnotíme je podle šíře, hloubky, stálosti a čínorodosti. (Krninská, 2012)

### 2.5.4 Hodnoty

Člověk se neustále ve svém životě setkává se skutečnostmi pro něj novými. Těmto skutečnostem také přisuzuje hodnotu, význam a důležitost. Hodnoty nezachycují jen objektivní význam, ale také jejich subjektivní vnímání určitého jedince. Z pohledu motivace je zřejmé, že člověk dá ve svém životě přednost skutečnostem, kterým je přiřazena největší hodnota (Bedrnová & Nový, 2007).

Hodnota pro člověka znamená například zdraví, rodinu, práci nebo také dosažení určitého kariérního stupně. Harmonie hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naopak vnímá jako strast (Krninská, 2012).

### 2.5.5 Ideály

Ideál můžeme definovat jako model, který člověku slouží jako návod pro jeho jednání a týká se v první řadě toho, čeho si člověk cení, nebo čemu se mu naopak nedostává. Vzniká pod silným společenským vlivem a jistým způsobem jsou ideály také určovány životní zkušeností, životní filozofií člověka a přijímanými právními a morálními normami. (Krninská, 2012). Mezi ideály můžeme zahrnout i takové činitele jako je rodina či autority obecně (Bedrnová & Nový, 2007).

## 2.6 Vliv osobnosti a prostředí na motivaci

### 2.6.1 Vliv osobnosti

Plamínek (2008) ve své knize zdůrazňuje, jak odlišní lidé kladou různé důrazy na jednotlivé znaky. To je to, v čem se odlišujeme a můžeme to posoudit na dvou škálách:

#### **1. dynamika – stabilita**

V této škále se volí mezi rizikem a jistotou.

## 2. užitečnost – efektivita

Zde člověk upřednostňuje buďto cíle (věci, výsledky, úkoly), nebo cesty (procesy, metody, lidi, vztahy). Při spojení těchto dvou škál, vzniknou čtyři modelové typy lidí (objevovatelé, podmaňovatelé, sladčovatelé, zpřesňovatelé), ke kterým se konkrétní lidé přiřazují a podobají se jim (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Tabulka modelových typů lidí dle Plamínka

	Objevovatel	Podmaňovatel	Sladčovatel	Zpřesňovatel
<b>Typická potřeba</b>	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
<b>Reakce na pochvalu</b>	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
<b>Reakce na kritiku</b>	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	(Bagatelizace) Takhle oláзка nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi...	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivá: (Lítost) Nespravedlivá: (Diplomaticky) Když myslíš.
<b>Jednání pod zátěží</b>	Oživení Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
<b>Motivující formulace</b>	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: Plamínek, 2008

### 2.6.2 Vliv prostředí

Pro lepší porozumění motivace je klíčové znát důsledky vnějších vlivů na člověka, především míru uspokojení jeho potřeb. Můžeme poukázat na Abrahama Maslowa a jeho pětistupňovou pyramidu potřeb. Manažerovou prací je konkrétního člověka zařadit do určitého patra již zmiňované pyramidy. Na člověka musíme uplatit takové stimuly, které odpovídají jeho potřebám (Plamínek, 2008).

Podle Koubka (2007) je nezbytnou součástí motivace i pracovní prostředí, jelikož právě ono má velký vliv na zaměstnancův výkon práce, jeho vztah k práci, ale i vztah k nadřízenému.

## 2.7 Moderní způsoby motivace

Způsoby motivace v daném podniku je nutné modernizovat tak, aby vyhovovaly dnešním „moderním zaměstnancům“, kteří očekávají, že na pracovišti budou především vládnout hodnoty jako je smysl pro práci, autonomie, společenství, zpětná vazba, růst a vývoj.

Pokud řídicí osoby tyto hodnoty v podniku nezavedou, těžko mohou očekávat od zaměstnanců, aby stále zlepšovali svůj výkon, proto je důležité zavést nové, moderní způsoby, jak pracovníky motivovat. K tomu mohou napomocť následující kroky:

### 1. Kontrola současného systému

Než začneme modernizovat způsoby motivace, měli bychom provést revizi současného systému. Tím si určíme současné metody motivace, které už v podniku nefungují. Dále si stanovíme to, co v podniku funguje stále dobře a co vyžaduje změnu.

### 2. Upřednostnit angažmá

Angažovanost by měla být nejvyšší prioritou v podniku všech zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že vysoce angažovaní zaměstnanci mají o 22 % vyšší produktivitu, je to osvědčená metoda zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Angažovaní zaměstnanci mají nadšení a vášeň pro svou práci, která se promítá do lepší výkonnosti.

### 3. Podpora sebehodnocení

Sebehodnocení zaměstnanců je moderní způsob, jehož cílem je zlepšit výkonnost personálu, neboť jim umožňuje, aby převzali odpovědnost za jejich kariérní růst. Dále také usnadňuje obousměrný dialog. Tento přístup podněcuje zaměstnance k tomu, aby se zamysleli nad pozitivním přínosem, který přinesli týmu, stejně jako oblasti růstu organizace.

### 4. Pravidelná mini-setkání

Uspořádání mini-schůzek může ušetřit čas v dlouhodobém horizontu, jelikož se zaměstnanci takto cítí podporováni místo toho, aby nabývali dojmu, že jsou ponecháni „napospas osudu“.

Pravidelná menší setkání mají i další výhody, mezi které patří:

- budování lepších vztahů mezi manažerem a zaměstnancem,

- produktivita – schůzky zkracující čas, který strávíte nad e-mailem nebo jinými neformálními konverzacemi,
- zpětná vazba – manažeři mohou poskytnout svým zaměstnancům rychlou zpětnou vazbu o jejich výkonu a poskytnout jim případně příležitost k nápravě,
- transparentnost – schůzky vytvářejí větší důvěru mezi manažery a zaměstnanci.

## **5. Zavedení gamifikace**

Hry jsou užitečným způsobem, jak budovat týmovou morálku a povzbuzovat zaměstnance. Tato uvolněná atmosféra pomáhá vytvářet silnější vazby mezi kolegy. Moderní způsob, jak používat hry ke zlepšení výkonu zaměstnanců, je však prostřednictvím gamifikace<sup>2</sup>. Tyto hry se používají k dosažení konkrétního obchodního výsledku, příkladem může být prodej. Gamifikace používá odměny a body, které obměňují rutinní úkoly tak, aby se postupem času staly zajímavějšími.

## **6. Provádět 360 přezkoumání**

Koncept kontroly 360 zavádí, že zaměstnanci obdrží důvěrnou zpětnou vazbu od svých kolegů. Proces obvykle zahrnuje kolegy, manažery, kteří obdrží přímé zprávy, vyplněné ovšem anonymně. Použití této kontroly může poskytnout vyváženější a méně zaujatý pohled na výkon zaměstnanců.

## **7. Projevení vděčnosti**

Uznávání a projev vděčnosti za úsilí zaměstnanců může zlepšit výkon. Manažeři, kteří aktivně uznávají zaměstnance za práci, kterou vykonali, je povzbudí k tomu, aby vykonávali vyšší výkon. Vděčnost svým zaměstnancům můžete projevit pomocí „děkovné karty“ nebo také pomocí různých dárkových poukázek (restaurace, fitness apod.) (Eriksen, 2018).

---

<sup>2</sup> Gamifikace je původně technikou marketingu, která implementuje herní prvky do firemních procesů. Cílem gamifikace je zvýšit zájem o nějaké téma, tak, že určité procesy učiní více zábavnými (Szymańska, 2017).



## 2.8 Stimulace

Stimulace je soubor vnějších podnětů regulujících jednání pracovníků v organizaci a jednání člověka obecně (Rolínek, 2003). Stimulaci můžeme vnímat jako vnější záměrné ovlivňování motivace člověka pomocí různých podnětů, přičemž výsledek závisí na vnitřním prostředí a na motivační struktuře. Vůlí nebo rozhodováním nedokážeme ovlivnit, který z podnětů necháme na sebe působit a který nikoliv. Proto, aby stimulace personálu byla účinná, je nutná znalost jejich osobnosti, a především znalost jejich motivačního profilu (Bedrnová & Nový, 2007).

Stimulace může být velice jednoduchá, jelikož dokud vyplácíme odměnu, dokud nahrazujeme nepohodlí, které je spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat způsobem, jaký si představujeme. Ovšem jen do té doby, dokud tyto stimuly nepřestaneme poskytovat, to je nevýhoda celé stimulace (Plamínek, 2008).

### **Stimul**

Stimulem můžeme nazvat vše, co pracovník vnímá jako podstatné a vše, co organizace svému pracovníkovi nabízí (Bedrnová & Nový, 2007).

Podle Rolínka (2003) stimul můžeme vyjádřit jako vnější podnět, který vyzdvihuje, nebo utlumuje určitý motiv. Pokud se stimul shoduje s motivačním profilem člověka a určitou situací, ve které se člověk nachází, tak pouze tehdy má žádaný účinek.

## 2.9 Stimulační teorie

Rolínek (2003) říká, že základem stimulační teorie je tzv. Thorndikeův zákon efektu, který říká, že chování, po kterém následuje příjemná skutečnost, se opakovat bude, pokud příjemná není, nebude.

Stimulační teorie berou v potaz jak pozitivní, tak i negativními stimuly, které mají vliv na motivaci pracovníků nebo mohou vytvářet motivující prostředí. Avšak někteří lidé toto mohou vnímat jako manipulaci, někteří naopak jako pozitivní přístup, který je motivuje k lepšímu výkonu.

Porter a Lawler vytvořili model stimulace, v němž propojují výkon, uspokojení, odměny a individuální důležitost práce. Díky tomuto modelu chápeme, že pokud nejsou odměny rozděleny mezi pracovníky poctivě a spravedlivě, začínají nabývat dojmů, že jejich vynaložené úsilí nemělo žádný smysl. To dále vede ke snížení motivace a výkonnosti (Donnelly, 1997).

## 2.10 Stimulační prostředky

Pokud lépe poznáme stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji vybereme v dané situaci ten stimulační podnět, který bude nejúčinnější.

Podnětem stimulace je stimul, používá se v následujících významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Účinek stimulace je podmíněn vnitřním prostředím, motivační strukturou a připraveností přijmout, či onen podnět nepřijmout. V tomto ohledu je velmi důležitá znalost osobnosti pracovníků a motivačního profilu. Těmito kroky je možné sestavit stimulaci přesně na míru. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (Bedrnová & Nový, 2007).

- **Hmotná odměna**

Hledí se na ni jako na hlavní stimulační prostředek z důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka, i jeho rodiny. Hmotná odměna má podobu peněžní (mzda, plat, odměny apod.) nebo tu, která sice není tak univerzální, ale může nabývat osobitějších charakteristik, a tím lépe stimulovat pracovníka.

- **Obsah práce**

Orientace na obsah činnosti je protipól dimenze k orientaci na úspěch. Důležité je neopomenout, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

- **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Tento nástroj mají v rukách řídicí pracovníci, kteří prostřednictvím tohoto pomáhají zaměstnancům objevovat stimulační hodnotu v obsahu práce, kde se jedná především o neformální hodnocení. Ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, u které se jedná o zpětnou vazbu, tak i rovinu prožitkovou neboli emocionální. Úkolem vedoucího pracovníka je poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, která se týká jeho výkonu. Zaměstnanec v prožitkové rovině cítí uspokojení z toho, že jeho práce je pro podnik významná, a tím se zvyšuje jeho sebedůvěra, tím pádem je schopen ze sebe vydat ještě větší výkon.

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Atmosféru pracovní skupiny může řídicí osoba ovlivnit pouze tím, že na ni působí. Tento faktor je důsledkem toho, že určitá sociální skupina si vytváří svá pravidla a normy, které vznikají v závislosti na jejich aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí.

- **Pracovní podmínky a režim práce**

Člověka neuspokojí pouze fakt, že práci vykonává v dobrých tepelných, zvukových, světelných a jiných podmínkách. Pokud zaměstnavatel poskytne lepší podmínky pro práci svým pracovníkům, projeví se to primárně ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, jelikož zlepšením podmínek dává management svým pracovníkům najevo, že jsou pro podnik důležití a že je jejich práce skutečně vážená.

- **Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Pokud se člověk identifikoval s prací, znamená to, že ji přijal jako nedílnou součást svého života. Zároveň u člověka, který se identifikuje se svým podnikem, nedochází k vnitřnímu rozporu, zda preferovat cíle osobní nebo podnikové, protože cíle podniku jsou chápány jako cíle vlastní. Pokud se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní nasazení bude dlouhodobě na vysoké úrovni.

- **Externí stimulační faktory**

Důležitá je především také celková image podniku, jakou má pověst a jak je podnik vnímán ve společenském kontextu. Čím je podnik prestižnější a společensky uznávanější, tím více stimuluje tento fakt v práci. Pokud je tomu naopak, snižuje to úsilí pro podnik intenzivně pracovat a ochotu se zde vůbec nechat zaměstnat (Bedrnová & Nový, 2007).

## 2.11 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity může organizace využít pouze jako podpůrný nástroj pro motivaci, jelikož správně a dlouhodobě motivovat své zaměstnance je především úkol managementu. Je to dáno tím, že nespokojeného zaměstnance neudrží ve firmě program zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké benefity mohou pouze napomoci k jejich spokojenosti (Forsyth, 2009).

### 2.11.1 Zaměstnanecké benefity v roce 2018

Vzhledem k tomu, že na trhu práce probíhá stále boj o pracovníky, zaměstnavatelé musejí stále vylepšovat balíčky nabízených benefitů. První příčku, jak můžeme vidět v tabulce č. 1, zaujímá v českém žebříčku nejpopulárnějších benefitů 13. plat. Ovšem zde poptávka zaměstnanců nejvíce převyšuje nabídku zaměstnavatelů. Vyplývá to z letošního průzkumu zaměstnaneckých preferencí v oblasti benefitů, který v průběhu letních měsíců provedla personální agentura Grafton Recruitment mezi 1 485 respondenty ze všech krajů ČR a 15 sektorů trhu. Stravenky, možnost využívat telefon nebo notebook i k osobním účelům, se umístily na spodních příčkách toho žebříku. Ačkoliv důvodem není, že by je zaměstnanci nepožadovali, spíše se již tyto benefity berou jako samozřejmost. Dále by firmy měly upravit hodnotu poskytovaných stravenek alespoň na běžnou hodnotu. Z průzkumu vyplynulo, že firmy nejčastěji poskytují stravenky v hodnotě 80 Kč, v oboru informačních technologií 90 Kč. Stravenky v hodnotě nad 100 Kč dostává jen 7 % českých zaměstnanců (“TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita”, 2018).

Tabulka 1: Nejžádanější benefity v ČR

<b>10 benefitů, kde zájem uchazečů převyšuje nabídku zaměstnavatelů</b>	<b>TOP 10 nejžádanějších benefitů</b>
13. plat	13. plat/14. plat
Dovolená více než 5 týdnů	Bonusy/prémie
Bonusy/prémie	Flexibilní pracovní doba
Služební vůz i k soukromým účelům	Dovolená 5 týdnů
Individuální rozpočet na osobní růst	Dovolená více než 5 týdnů
Dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti	Individuální rozvržení pracovní doby
Práce z domova	Možnost občasné práce z domu
Úhrada nákladů na mezinárodní zkoušky/certifikace	Auto i pro soukromé účely
Vánoční odměny (jiné než výkonové)	Stravenky
Příspěvek na dovolenou	Zdravotní volno

Zdroj: <https://byznys.ihned.cz/>

## 3 CÍL A METODIKA

### 3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku a navržení změn, které by měly vést ke zlepšení současného stavu. Dílčím cílem je objasnit, jakých chyb se organizace v procesu motivace zaměstnanců dopouští, zda existují nějaké bariéry pro správnou a přímou komunikaci mezi vedoucím a zaměstnancem.

### 3.2 Metodika práce

#### 3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Pro zpracování teoretické části bakalářské práce bylo důležité studium odborné literatury na vybrané téma, tedy motivace zaměstnanců. Odborná literatura byla vypůjčena v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a poté bylo také čerpáno z internetových stránek. Literární rešerše byla realizována v zimním semestru akademického roku 2018/2019.

#### 3.2.2 Charakteristika organizace

Následujícím krokem byl vhodný výběr podniku, kde bude výzkum této práce prováděn. Informace o podniku jsem převážně převzala z jejich webových stránek, ale také z rozhovoru, který jsem vedla s vedoucí personálního a mzdového oddělení. Tuto kapitolu jsem zpracovávala v únoru letošního roku.

#### 3.2.3 Zhodnocení motivace zaměstnanců, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření se zaměstnanci

##### **Dotazníkové šetření**

Hlavním klíčem pro získání informací o současném stavu v podniku bylo dotazníkové šetření. Klíčové bylo si stanovit co nejpřesnější otázky, ze kterých vznikne spolehlivý výstup, který je očekáván. Dotazník, jakožto nepřímá forma dotazování, byl zvolen především z důvodu, že osobní rozhovor s každým zaměstnancem nebyl vzhledem k jejich vysokému počtu realizovatelný. Přímá forma by narušovala chod podniku a byla

by velmi zdlouhavá. Dotazníky mezi pracovníky mi pomohla rozšířit vedoucí personálního oddělení, ať už osobní formou, nebo pomocí firemních e-mailových adres. V úvodu dotazníků byl zaměstnancům popsán důvod výzkumu a jaký výstup z toho má vzniknout. Součástí dotazníku byly otázky jak otevřené, tak uzavřené, celkem tedy 17 otázek. Pokud bylo zvoleno negativní hodnocení v jakékoliv otázce, bylo požádáno o zdůvodnění této odpovědi. Bohužel ne každý zaměstnanec na tuto prosbu reagoval.

Šetření proběhlo v měsíci lednu 2019 a vyplněné dotazníky byly zpět v půlce února. Návratnost dotazníků činila 49 %, přesněji 431 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty v příloze č. 2.

### **Rozhovor**

V této části práce byla nezbytnost realizovat rozhovor s řídicí osobou, který následoval po domluvení termínu schůzky. Jelikož generální ředitel pobočky byl velmi zaneprázdněn, nabídla se mi vedoucí personálního a mzdového oddělení, která byla ochotna poskytnout stejné informace. Schůzka se konala v měsíci únoru přímo v hlavní budově Plzeňských městských dopravních podniků. Pro účel práce byl zvolen standardizovaný způsob dotazování, tudíž otázky pro rozhovor byly připraveny předem. Podle těch se pak rozhovor dále vyvíjel (příloha č. 3). Obsah se týkal převážně motivačních prostředků v podniku, základních informací o společnosti a v neposlední řadě budoucích plánů. Odpovědi a všechny důležité informace byly pečlivě zapisovány a později se vytvořil souhrn.

#### **3.2.4 Zpracování dat a jejich interpretace**

Po navrácení dotazníků byly jednotlivé otázky pečlivě zpracovány do tabulek v programu Excel, podle toho, jak respondenti odpověděli u jednotlivých otázek a poté vyhodnoceny výsledky. Dotazníkové šetření mělo především přinést přesný pohled zaměstnanců na motivační program v podniku a jejich spokojenost s působností v této společnosti. Důležitým krokem bylo porovnávání výsledků dotazníkového šetření a informací, které jsem získala z rozhovoru s vedoucí osobou.

#### **3.2.5 Návrh změn na zlepšení**

Výsledkem bylo, pomocí zpracovaných dat, určit současný stav v podniku a poté navrhnout řešení, které zlepší a zvýší motivaci zaměstnanců.

# 4 CHAREAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

## 4.1 Historický vývoj

Prvotní název *Elektrické dráhy v Plzni a okolí* v sobě nese tři důležité informace o původním zamýšleném poslání společnosti.

1. Tramvajová dráha v Plzni byla vybudována čistě elektrická.
2. Podnik se chtěl specializovat na provoz elektrické dráhy.
3. Elektrická dráha měla vést až za hranice města Plzně.

Na přelomu 19. a 20. století nastal velký posun v elektrotechnice, který určil další směr. Pro nové městské divadlo bylo nutné zajistit dodávky elektrického proudu, a to již v roce 1902. Za nedlouhou dobu velmi rychle stále rostla poptávka po elektrické energii. O dodávky energie z Měšťanského pivovaru v Plzni byla doplněna parní elektrárna v Cukrovarské ulici a také vodní elektrárna v Panském mlýně. Poté, co se vystavila regulace řeky Radbuzy, byla elektrárna v Panském mlýně nahrazena vodní elektrárnou na Denisově nábřeží, která slouží dodnes. Dopravní podnik také mimo jiné dbal o budování městské rozvodné sítě. Elektrické podniky města Plzně již v roce 1933 dodávaly elektrické energie pro více než 27 000 odběratelů. Jelikož provoz elektrické dráhy byl jednou z činností, na jeho základě došlo k očekávanému přejmenování na *Elektrické podniky města Plzně*. V roce 1929 byla zavedena autobusová doprava a jeden čas byla Elektrickými podniky provozována dokonce autobusová linka Plzeň–Praha. V roce 1946 došlo k oddělení elektrárenské činnosti od dopravní a od té doby společnost nese již dnes známé jméno *Dopravní podniky statutárního města Plzně* se specializací především na fungování plzeňské městské veřejné dopravy. Dopravní podniky se vrátily zpět do rukou města ve formě akciové společnosti se 100% vlastnickým podílem města a dostaly nové jméno, a sice *Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.* (ve zkratce PMDP, a.s.); (“Historie PMDP”).

Hlavní zásluhu na vybudování dopravního podniku má český elektrotechnik a doktor, František Křížík. Vzhledem k tomu, že Plzeň se stále zvětšovala, městská rada



dne 27. 2. 1892 rozhodla zřídit elektrické městské dráhy. S pravidelným provozem se začalo 29. 6. v roce 1899. Tehdejší vozovna byla umístěna v Cukrovarské ulici a provoz byl zajišťován na třech tratích: Bory–Lochotín, Skvrňany–Nepomucká, Náměstí–Plynárna. Všechny linky se pro možnost přestupů setkávaly na náměstí. Založená plzeňská dopravní společnost nesla tehdy název *Elektrické dráhy v Plzni a okolí* a zaměřovala se na provoz tramvajových drah, které na rozdíl od dopravních systémů řady jiných měst v té době byly vybudovány čistě elektrické, a její plány zahrnovaly rozšíření tramvajové trakce i za hranice města. V roce 1899 se začal tramvajový provoz na třech zavedených linkách postupně měnit. Trať z Náměstí k Plynárně byla dvakrát prodlužována, nejdříve v roce 1910 k Plovárně a později v roce 1929 do části obce Doudlevec, avšak linka nebyla dostatečně využívána, a tak byla v roce 1949 nahrazena trolejbusovou linkou. Na konečných linkách byly postupně budovány smyčky a tratě byly „zdvoukolejňovány“. Dále také byla v centru města dána do provozu trať Solní a Pražskou ulicí, která pokračovala až na Skvrňany. Druhým subsystémem MHD provozovaným v Plzni se staly autobusy. Doprava byla zahájena 21. 3. 1929. Autobusy se již v té době staly hlavně doplňkovou funkcí a obsluhovaly především okrajové části města. Je tomu tak i do dnes. Veřejná doprava v Plzni byla rozšířena o trolejbusy, tomu se stalo tak na počátku 40. let minulého století. Trolejbusové sítě se dále také rozvíjely po druhé světové válce. Mezi příklady můžeme uvést zavedení linky č. 12 z Božkova přes Jiráskovo náměstí do Skvrňan (1948) a dále prodloužena až na Novou Hospodu (1955). V roce 1950 byla uvedena do provozu linka č. 14 Košutka – Kopeckého sady – Doudlevec. V roce 1975 začaly jezdit trolejbusy do Lobzů. V následujících letech se spíše počet trolejbusových tratí snížil. Po výstavbě tramvajové trati v roce 1976 na Severní předměstí došlo k ukončení provozu trolejbusů na Košutku. Poté z důvodu rekonstrukce Rooseveltova mostu byla nahrazena trolejbusová linka linkou autobusovou, a sice směr Bolevec. Další rozvoj trolejbusové trakce představovalo v roce 1988 nahrazení původní autobusové linky z Doubravky na Bory trolejbusovou linkou č. 16. Vzhledem k neustálému rozšiřování sídlišť na krajích města se také stále rozšiřovala tramvajová trakce. Trasu tramvajů ze Světovaru do Zadních Skvrňan, jak ji známe dnes, funguje již od roku 1973. Od roku 1980 funguje také trasa až na Košutku. Od roku 1990 funguje celá trať na Bolevec, kde jezdí pravidelná linka č. 1. Poslední významnou změnou bylo 27. května roku 2000 zrušení linek č. 3 a 5, jež obě jezdily z točny Malesická na Skvrňany

(linka č. 3 na Košutku a linka č. 5 do Bolevce). Novodobá historie společnosti se píše od roku 1998, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku a získala do dnešního dne platný název *Plzeňské městské dopravní podniky* (Hluchý, 2017).

## 4.2 Stručné představení podniku

Obchodní jméno společnosti: Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Sídlo: Denisovo nábřeží 920/12, 301 00 Plzeň – Východní Předměstí

IČ: 252 20 683

DIČ: CZ25220683

Datum založení: 1. květen 1998

Právní forma: akciová společnost

Zakladatel: město Plzeň

Majetková účast města Plzně: 100 %

Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. byly zapsány do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl B, vložka 710, dne 1. května 1998.

Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., jejich vlastníkem je Statutární město Plzeň, sídlí na Denisovo nábřeží 920/12, 301 Plzeň – Východní Předměstí. Do obchodního rejstříku byly zapsány 1. května 1998. PMDP poskytují městskou hromadnou dopravu na území statutárního města Plzně. Město leží na soutoku čtyř řek, a to Radbuzy, Mže, Úhlavy a Úslavy, které se postupně slévají do řeky Berounky. Jedná se o čtvrté největší město v České republice a zároveň krajské město Plzeňského kraje, které má kolem 171 tisíc obyvatel. Mezi cestující v městské hromadné dopravě řadíme kromě obyvatel města Plzně také obyvatele z jiných měst dojíždějící za prací, za studiem, či také turisty. Městská hromadná doprava v Plzni sestává ze tří trakcí, kterými jsou tramvaje, trolejbusy a autobusy. Zajímavostí je, že tyto trakce jsou pro lepší přehlednost vizuálně odlišeny a všechny vozy dané trakce mají vlastní jedinečné zbarvení. Barvy jednotlivých trakcí pak v kombinaci s bílou barvou tvoří čtyřlístek plzeňských městských barev: žlutá pro tramvaje, zelená pro trolejbusy a červená pro autobusy PMDP jsou od roku 2002 součástí sdružení Zelené město. Společným cílem PMDP, Statutárního města Plzně, Plzeňského

kraje, Plzeňské teplárenské, a.s., Vodárny Plzeň, a.s. a Škody Transportation, a.s. je odstranění negativních dopadů na životní prostředí. Plzeň se může pyšnit tím, že městská veřejná doprava patří k nejekologičtějším dopravním systémům v Evropě. Plzeň se stala také prvním městem v České republice, kde lze ve všech vozidlech MHD zakoupit jízdenku pomocí bezkontaktní platební karty. PMDP se také mohou pyšnit několika zajímavými marketingovými kampaněmi.

- Nemám černý svědomí – rok 2012, kampaň proti jízdě bez platného jízdního dokladu
- Máte hromadu důvodů – rok 2015, zdůraznění výhod cestování MHD
- Na hulváta ne – od roku 2016 do současnosti, kampaň proti parkování automobilů v prostorách zastávek

Strategie společnosti spočívá především v zajišťování spolehlivé, dostupné, bezpečné, komfortní a ekologické veřejné dopravy osob na území města Plzně a v jejím blízkém okolí. Za hlavní cíle si společnost klade uspokojování všech zákazníků, neustálé pěstování jejich důvěry a v neposlední řadě zlepšováním svých služeb. Společnost využívá strategii *PMDP – aktivní partner* s dlouhodobými cíli:

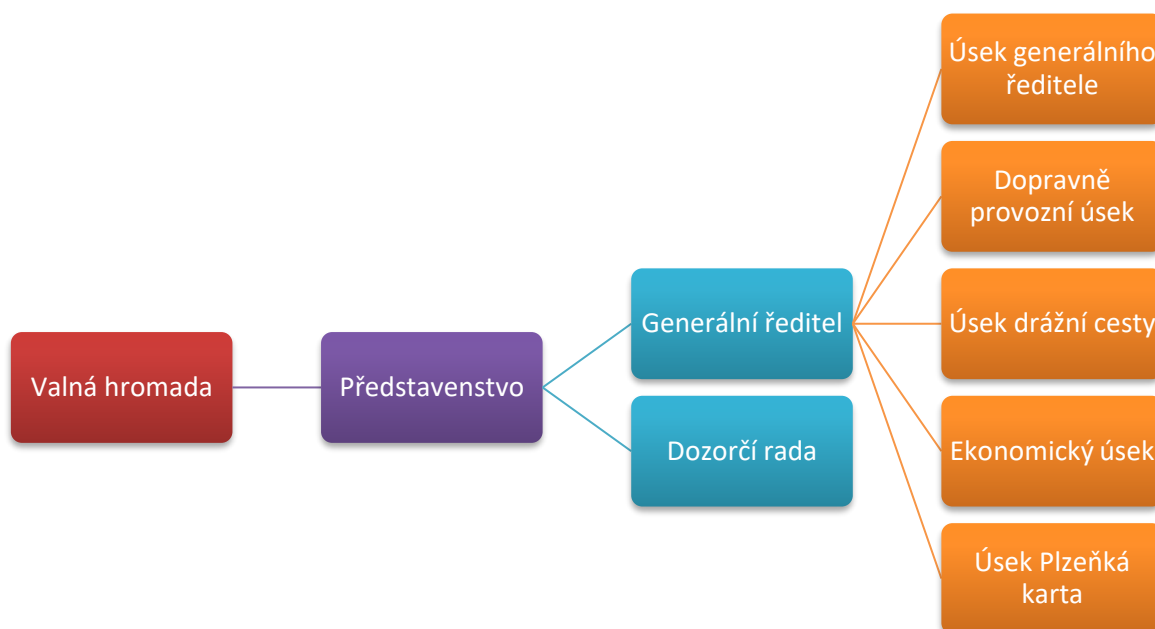
- špičkové procesy a řízení – zajistit účinné řízení procesů, které jsou nutné pro plynulý chod městské hromadné dopravy v nižších nákladech než konkurence
- vztahy a strategická partnerství – neustálé budování pevnějších vztahů s městem, vytváření společných projektů, které podpoří exkluzivitu v městské hromadné dopravě
- tým PMDP – firemní kultura – důležitá je komunikace mezi zaměstnanci, spravedlivý přístup ke všem a v neposlední řadě možnost osobního a kariérního rozvoje
- inovace – nové produkty a služby – neustálé zavádění nových produktů a služeb, které osloví co největší množství zákazníků
- spolutvůrce integrovaného dopravního systému (dále jen IDS) – schopnost nabídnout a zrealizovat služby potřebné pro rozvoj a fungování IDS na nových kvalitativních parametrech

- zdroje a řízení rizik – získání potřebných zdrojů pro profinancování provozu a rozvojových cílů podniku, zavedení systému řízení rizik
- životní prostředí – předcházet znečišťování životního prostředí a hledání východiska pro snižování spotřeb energií a dalších přírodních zdrojů
- legislativa – dodržování legislativy, snaha o poskytování kvalitních služeb s ohledem na ochranu životního prostředí (“Základní údaje”)

### 4.3 Organizační struktura podniku

Plzeňské městské dopravní podniky jsou akciovou společností, ve které je jediným akcionářem město Plzeň. Jak můžeme vidět na obrázku č. 6, mezi orgány společnosti patří valná hromada, představenstvo (statutární orgán) a dozorčí rada (kontrolní orgán). Valnou hromadu představuje Rada města Plzně a podléhá jí představenstvo a rada dozorčí. Představenstvu je podřízen generální ředitel, který je nadřízený ředitelům Dopravně provozního úseku, Ekonomického úseku, Úseku drážní cesty a Úseku Plzeňské karty. Jednotliví ředitelé úseků dále řídí vedoucí jednotlivých oddělení, kteří mají dohled nad jednotlivými řadovými pracovníky.

Obrázek 6: Organizační struktura PMDP



zdroj: Vlastní zpracování podle interních informací

Zajímavostí, která přinesla několik pracovních pozic je, že v roce 2015 došlo ke sloučení personálního a mzdového oddělení (viz obrázek 7).

Obrázek 7: Organizační struktura personálního a mzdového oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Náplní zmiňovaného oddělení je především personální plánování, vydávání vnitropodnikových směrnic pro personální oddělení, analýza pracovních míst, přijímání a umisťování pracovníků, zodpovědnost za zdravotní prohlídky a proškolení zaměstnanců v bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, dále řízení adaptačních procesů nových pracovníků, vzdělávání pracovníků, odměňování a hodnocení zaměstnanců, zajištění personální agendy, zpracování podkladů pro personální controlling a reporting, zajišťování styku s úřady, účast na kolektivním vyjednávání a poskytování pracovněprávního poradenství pro management i pro zaměstnance a mnohé další. (interní materiál společnosti, 2019)

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ve společnosti je momentálně zaměstnáno okolo 880 stálých zaměstnanců. Takové vysoké číslo není ovšem překvapením, neboť se jedná o jeden z největších podniků v Plzni, a ta je čtvrtým největším městem v České republice. V organizaci převažují mužští pracovníci, což je ale pochopitelné, když budeme brát v úvahu náplň práce u většiny pracovních pozic. Ačkoliv můžeme vídat čím dál tím více žen na pozici řidičky MHD.

Pokud bychom chtěli rozčlenit tento počet do jednotlivých výrobních úseků, zjistili bychom, že kolem 170 zaměstnanců pracuje na THP pozicích, 560 pracovníků je zaměstnáno jako řidič/řidička MHD a 140 zaměstnanců obsazuje dělnické pozice. Musíme brát v úvahu, že se jedná o přibližná čísla, jelikož někteří zaměstnanci na základní rozřazovací otázky neodpověděli a přesná čísla mi firma neposkytla.

### 5.1 Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Z rozhovoru, který se konal s vedoucí personálního oddělení v měsíci únoru, bylo zjištěno, že zaměstnanci mají k dispozici následující benefity:

- ozdravný program (lázně, doplňková rehabilitace),
- příspěvek na letní dětské tábory,
- příspěvek na akce dětí a důchodců,
- příspěvek na kulturní akce a zájezdy,
- příspěvek na tělovýchovné a kulturní akce,
- odměny dárcům krve,
- nenávratná sociální výpomoc,
- odměny u příležitosti významných výročí,
- mimořádné odměny,
- 5 týdnů dovolené
- odstupné,
- zaměstnanecké jízdné,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- příspěvek na životní pojištění,

- příspěvek na čištění uniformy,
- příspěvek na stravování.

Důležité je vyzdvihnout, že každý benefit má různé podmínky pro jeho poskytování. Příspěvek na ozdravný pobyt, který činí částku 4500 Kč na lázně a 500 Kč na doplňkovou rehabilitaci, je poskytován pouze zaměstnancům, kteří u společnosti pracují více než 15 let. Benefit, u kterého nemusíte splňovat žádné podmínky pro jeho pobírání se týká příspěvku na letní dětské tábory. Zde výše příspěvku činí 1 200 Kč na 1 dítě.

Společnost je ochotná přispět ve výši 50 % na kulturní akce a zájezdy. Příspěvek zahrnuje dopravu, ubytování a vstupenky. Podmínkou je především, že se musí jednat o kulturní akci nebo zájezd pořádaný PMDP, přičemž musí být vždy naplněna kapacita pořádané akce či zájezdu.

Pokud se jedná o tělovýchovné a sportovní akce pořádané PMDP, tak společnost hradí 100 %, co se ubytování, dopravy a stravování týče.

Pro zaměstnance, kteří chodí pravidelně darovat krev, je zde také připraveno pár výhod. Po deseti bezpříspěvkových odběrech mají nárok na odměnu v částce 1 000 Kč, po dvaceti bezpříspěvkových odběrech je výše odměny 1 500 Kč a po čtyřiceti odběrech 2 000 Kč.

Co se týče nenávratné sociální výpomoci, je možné vyplatit příspěvek do výše až 30 000 Kč, pokud škoda vznikla živelnou, ekologickou nebo průmyslovou pohromou.

Odměny pro dlouhodobé pracovníky jsou v PMDP samozřejmostí. Pokud zaměstnanec u společnosti odpracujete 20 let v kuse, náleží mu odměna 3 500 Kč, za odpracovaných 25 let tato částka činí 4 000 Kč, za 30 let 4 500 Kč, za 35 let 5 000 Kč, za 40 let 5 500 Kč a za 45 let 6 000 Kč.

Mezi další své benefity PMDP řadí 5 týdnů dovolené. Tento benefit je už ale samozřejmostí u většiny firem. Společnost vyplácí odstupné ve výši až čtyřnásobku průměrného výdělku. Tato výše se připadá ale pouze zaměstnancům, kteří jsou starší 55 let a odpracovali více než 5 let u společnosti.

Velkou výhodou práce u PMDP je, že zaměstnanci mají zlevněné jízdné, a to tím způsobem, že platí pouhých 100 Kč za rok. Pokud jsou to pracovníci ještě ve zkušební době, uhradí 150 Kč za rok. Tato výhoda se týká i rodinných příslušníků, kteří hradí částku 500 Kč za roční jízdné.

Pokud zaměstnanec odpracoval více než 2 roky ve společnosti, náleží mu příspěvek na penzijní pojištění v částce 1 000 Kč za měsíc. U příspěvku na životní pojištění, jehož částka je ve stejné výši, stačí odpracovat ve firmě více než 1 rok.

Zaměstnanci též náleží příspěvek na čištění uniformy ve výši 200 Kč za měsíc. Podmínkou je odpracování alespoň poloviny plánovaného fondu pracovní doby.

Mezi nejzákladnější benefity se také řadí příspěvek na stravování. V tomhle případě je poskytován příspěvek ve výši 100 Kč na den, ale s tím, že 55 % hradí společnost, 25 Kč fond a 20 Kč si hradí sám zaměstnanec.

Firemní lékař je k dispozici a zaměstnanci jsou povinni chodit na pravidelné lékařské prohlídky v souvislosti s výkonem jejich práce.

Dále z rozhovoru vyplynulo, že zaměstnancům jsou poskytovány různé kurzy na zvýšení jejich kvalifikace. Jedná se ale především o vedoucí pozice v personálním a mzdovém oddělení nebo vyššího a středního managementu. Řidiči a řidičky MHD podstupují pouze řidičské zkoušky.

Zaměstnanci pracují ve dvou nebo třisměnném provozu a jsou ohodnoceni pomocí časové mzdy. Průměrná mzda z minulého roku činí kolem 36 000 Kč na pozici řidič/řidička, kolem 33 000 Kč na pozici THP a kolem 32 000 Kč pro dělnické profese. Mzdy nejsou úplně přesné z toho důvodu, že nebyly poskytnuty přesné částky, pouze přibližné.

Nadřízení vnímají vztahy mezi zaměstnanci pozitivně a nabývají dojmu, že zde panují dobré a přátelské vztahy, nevnímají žádné bariéry v komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými.

Mezi své cíle PMDP řadí efektivně plánovat potřeby zaměstnanců a řídit jejich osobní rozvoj, vybírat pouze schopné a spolehlivé zaměstnance, efektivně je hodnotit a spravedlivě odměňovat výkon jejich práce a vytvořit účinnou firemní kulturu. Další dlouhodobé cíle společnosti, které jsou součástí strategie *PMDP – aktivní partner*, jsou rozepsány již výše.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Následujícím krokem pro můj výzkum byla tvorba dotazníků (příloha č. 1). Dotazníky byly tvořeny pro všechny zaměstnance PMDP, ať už se jednalo o jakýkoliv úsek. Dále



tiskopisy a byly předány personálnímu oddělení, které je rozšířilo mezi své zaměstnance. Dotazník byl zpracován též v elektronické podobě.

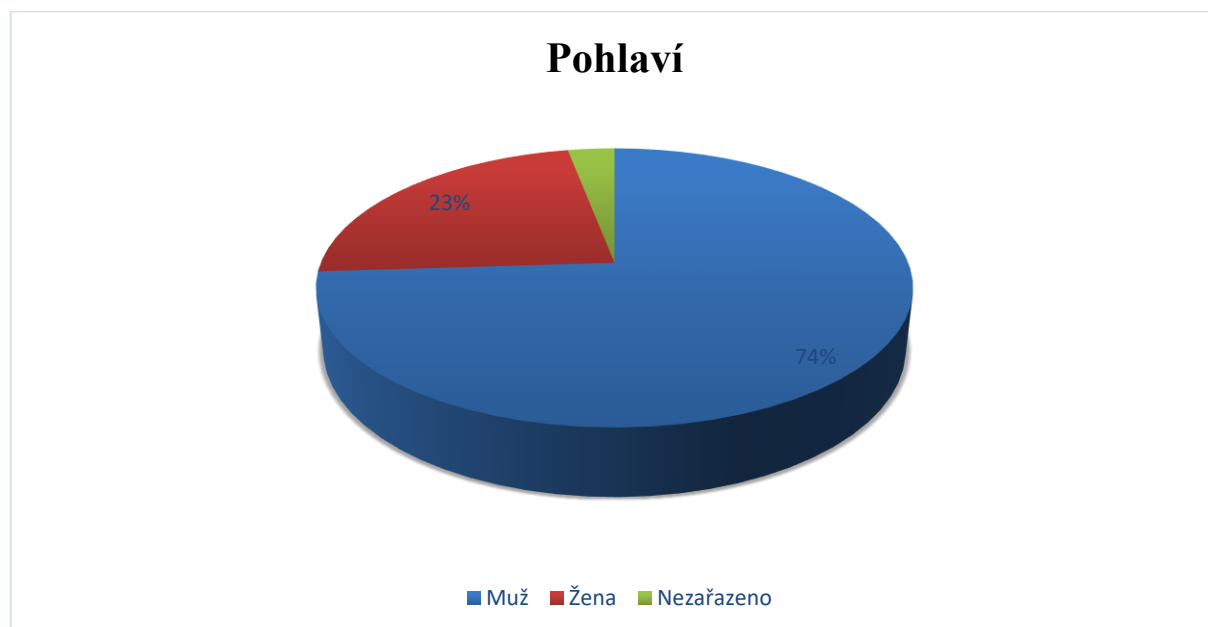
Po zpětném obdržení vyplněných dotazníků byly zjištěné informace zpracovány a vyhodnoceny. Návratnost činila 49 %, což přesněji znamená 431 respondentů. Hlavním důvodem pro tento výzkum bylo zjistit co nejvíce informací o spokojenosti zaměstnanců v podniku a komunikace mezi vedením a podřízenými. Obsahem bylo 17 otázek, které byly jak uzavřeného, tak otevřeného charakteru a které měly podat lepší obraz o každém z pracovníků, jejich přístupu k práci a také fungování v jednotlivých odděleních.

Na základě šetření byly zjištěny následující informace:

### **Otázka 1.: Jaké je Vaše pohlaví?**

Z obrázku č. 8 je patrné, že většinu ze zaměstnanců tvoří muži, a to až 74 %. Hlavním důvodem jsou pracovní pozice, které organizace nabízí, jelikož k těm tíhne spíše mužské pohlaví. Ačkoliv poslední dobou můžeme potkávat čím dál více žen na pozicích řidiček MHD. 3 % lidí tuto základní otázku přeskočilo nebo na ni neodpovědělo, proto zde můžeme také vidět kategorii „Nezařazeno“.

Obrázek 8: Rozdělení dotazovaných podle pohlaví

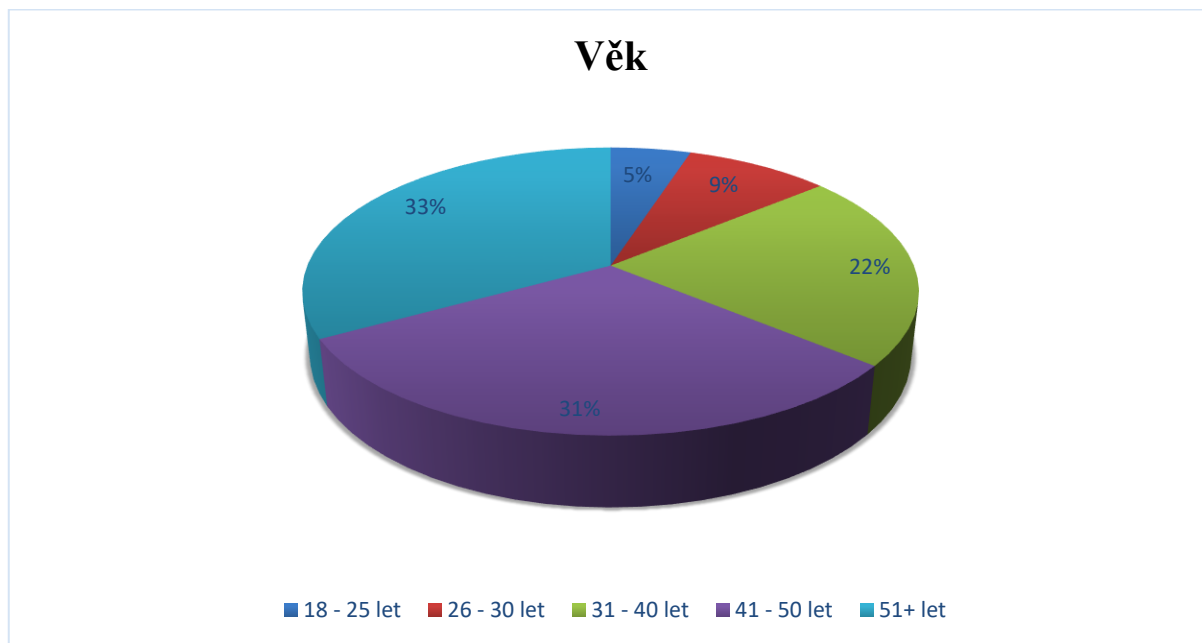


Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka 2.: Do jaké věkové kategorie patříte?

Jak vidíme na obrázku č. 9, v PMDP najdeme převážně kolektiv starších lidí. Z koláčového grafu vyčteme, že v podniku pracuje 33 % zaměstnanců ve věku 51 a více let a druhou největší skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41–50 let, kterých je zaměstnáno 31 %.

Obrázek 9: Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

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

Na obrázku č. 10 lze rozpoznat rozvržení pracovníků z hlediska úrovně vzdělanosti. Největší část zaujímají zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou. O pouhé 1 % méně je v podniku zaměstnáno pracovníků, kteří jsou vyučeni. Vysokoškolským vzděláním se může pyšnit 6 % pracovníků, což je převážně z důvodu, že u většiny pracovních pozic není vysokoškolský stupeň vzdělání potřeba. Pouhá 4 % respondentů mají vyšší odborné vzdělání a položku „základní vzdělání“ označili 3 % zaměstnanců.

Obrázek 10: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

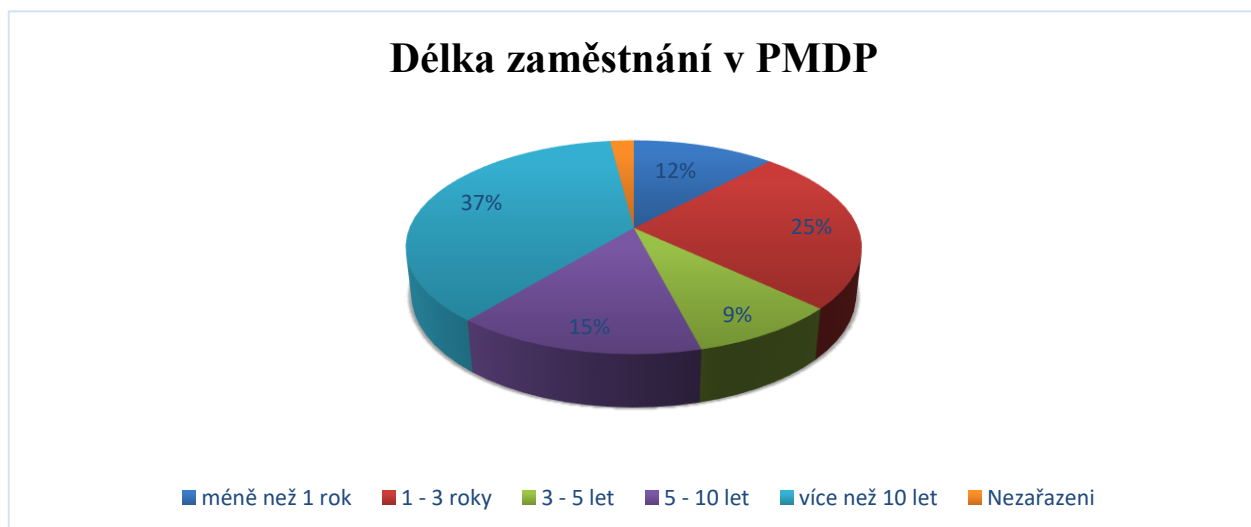


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka 4.: Jak dlouho působíte v této společnosti?

Z výsledků na obrázku č. 11 můžeme vyčíst, že PMDP nabízí opravdu stabilní pracovní místo, jelikož 37 % zaměstnanců ve firmě působí déle než 10 let. Dále 15 % pracovníků pracuje ve firmě 5 až 10 let a 9 % zaměstnanců zde působí 3 až 5 let. Poměrně velká část, a sice 25 % zaměstnanců, ve firmě pracuje 1 až 3 roky. To může být i z důvodu nedávných změn v podnikové politice, zvýšení mezd a rozšíření benefitů. Dále také 12 % respondentů jsou zaměstnanci u PMDP méně než 1 rok.

Obrázek 11: Setrvalost zaměstnanců v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 5.: Jaké je Vaše pracovní pozice?

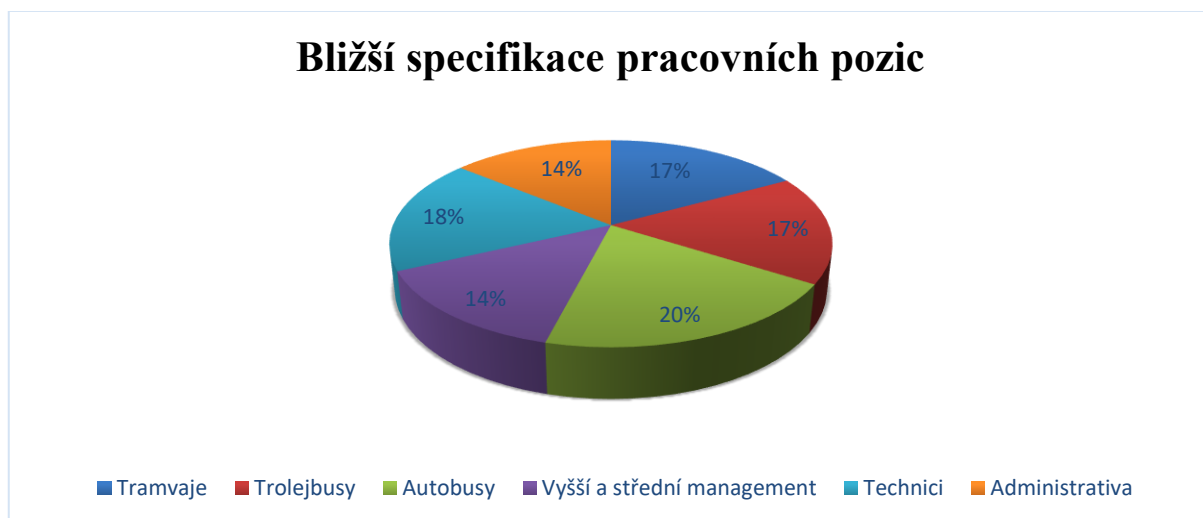
Na obrázku č. 12 můžeme vidět, že více než polovina zaměstnanců patří mezi řidiče městské hromadné dopravy. Když se podíváme na obrázek č. 13, tak zde vidíme specifické rozdělení pracovních pozic. Největší část zaujímají řidiči autobusů, a sice 20 %. Řidičů trolejbusů je stejně jako řidičů tramvají, tudíž 17 %. Poměrně velké procento je i techniků, kterých je přesně 18 %. Lidí, kteří pracují na pozicích vyššího a středního managementu je 14 %, tedy stejně jako lidí, kteří pracují v úseku administrativy.

Obrázek 12: Rozdělení dle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13: Podrobné rozdělení pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 6.: Jste spokojen/a se svojí pracovní pozicí?

Z výzkumu vyplývá velmi pozitivní výsledek, jak můžeme vidět na obrázku 14, a to, že 77 % respondentů je spokojeno se svojí pracovní pozicí. 18 % zaměstnanců hodnotí tuto otázku neutrálně. Pouhých 5 % zaměstnanců jsou se svojí pracovní pozicí nespokojeni.

Obrázek 14: Spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní pozicí

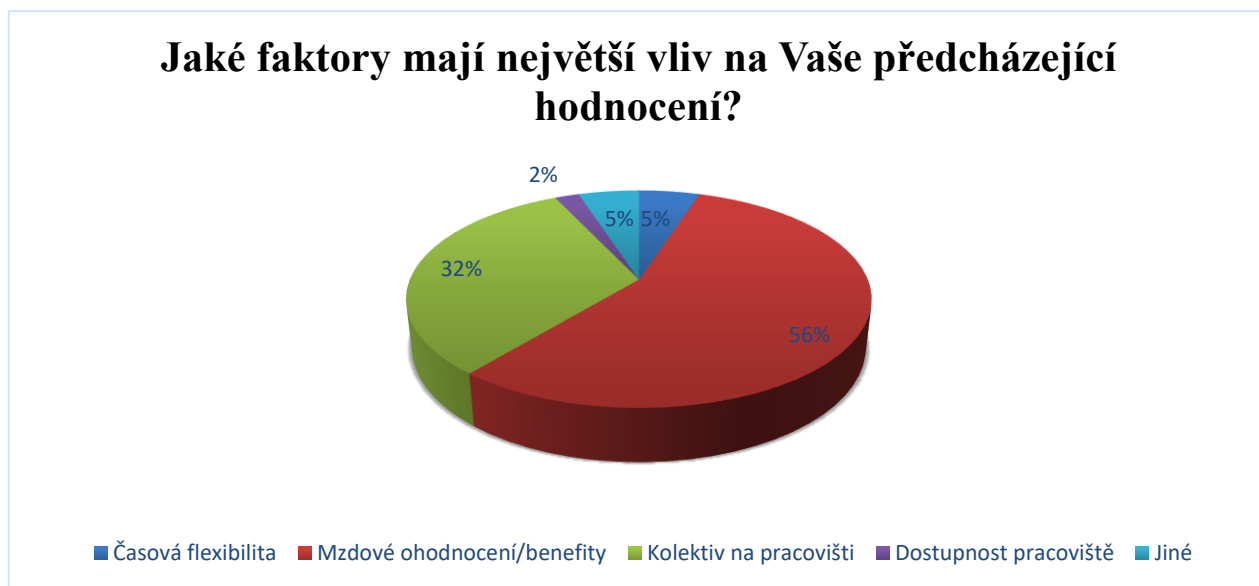


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 7.: Jaké faktory mají největší vliv na Vaše předcházející hodnocení?

Vzhledem k předchozí otázce, kde respondenti odpovídali, zda jsou spokojeni se svojí pracovní pozicí, byli dále dotázáni, co je vedlo k jejich odpovědi (viz obrázek 15). 56 % zaměstnanců odpovědělo, že největší vliv má mzdové ohodnocení a benefity. Tento výsledek pouze u 3 respondentů znamenal negativní odpověď. Pro 32 % zaměstnanců má největší vliv kolektiv na pracovišti, který i z jiných otázek a z celkového výzkumu vychází jako velmi příznivě. 5 % pracovníků vybralo časovou flexibilitu. Jednalo se především o respondenty ve starších věkových kategoriích. Důvodem může být i to, že tito zaměstnanci již nejsou vázáni na svoje děti a péči o ně. Zaměstnanci, kteří volili kategorii „Jiné“, uvedli především jako důvod stabilitu společnosti, díky které nemusí mít strach o svojí pracovní pozici. V poslední řadě 2 % zaměstnanců volila dostupnost pracoviště.

Obrázek 15: Faktory ovlivňující motivaci zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka 8.: Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?

Dále nás zajímalo, jak vidí respondenti vztahy na pracovišti. Jak můžeme vidět na obrázku 16, 64 % dotazovaných odpovědělo, že vztahy na pracovišti jsou podle nich velmi dobré. Následujících 32 % si myslí, že pracovní vztahy jsou ucházející. Pozitivním výsledkem je, že pouze 4 % dotazovaných vidí tuto problematiku negativně. Důvodem může být, že především práce řidičů je individuální, a tak mohou nabývat mylných názorů o svých spolupracovnících.

Obrázek 16: Pracovní vztahy



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 9.: Ohodnoťte, jak jste spokojen/a se svým pracovním výkonem.**

Jak lze vidět na obrázku č. 17, 36 % zaměstnanců je se svým pracovním výkonem velmi spokojeno. Valná většina, přesněji 45 % zaměstnanců, je spíše spokojena se svým pracovním výkonem.

Obrázek 17: Spokojenost zaměstnance s jeho pracovním výkonem



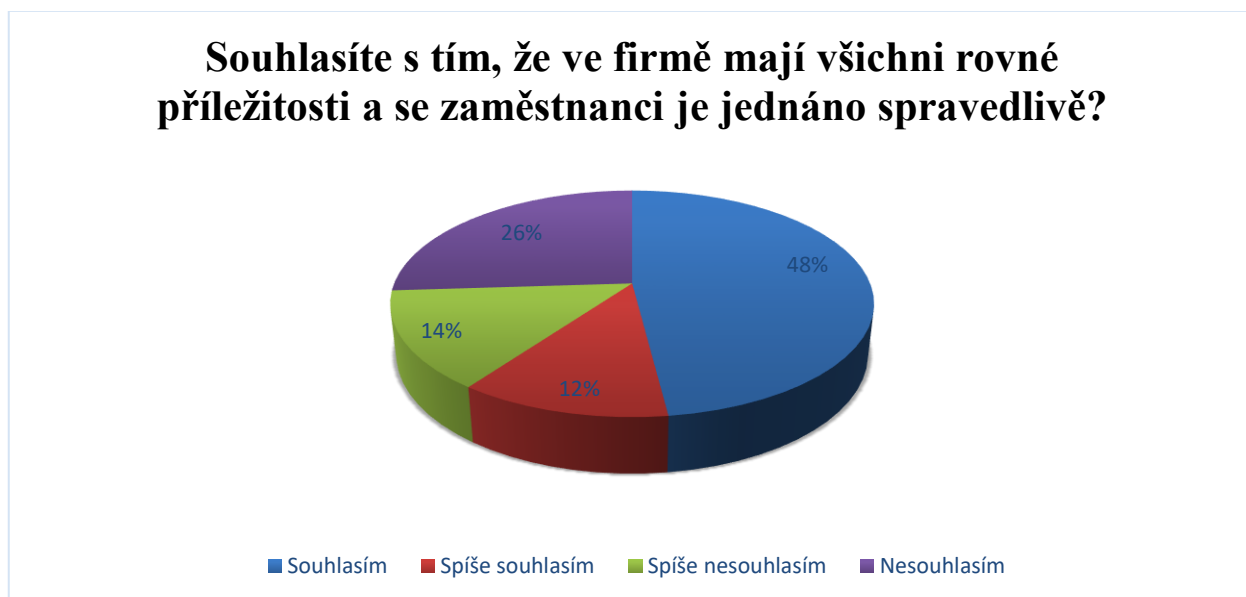
Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme se domnívat, že důvod, proč respondenti vybrali tuto možnost a ne tu, že jsou velmi spokojeni, může mít za příčinu, že jejich práce upadne v rutinu, a proto nabývají dojmu, že stále vykonávají ty stejné činnosti, a tím nejsou ničím přínosní. Znepokojující informací je, že 17 % zaměstnanců není spokojena se svým pracovním výkonem. Tuto možnost volili především řidiči/řidičky. V poslední řadě 2 % lidí jsou zcela nespokojeni se svým pracovním výkonem. Mezi nejčastější důvod je řazena již zmiňovaná rutina.

**Otázka 10.: Souhlasíte s tím, že ve firmě mají všichni rovné příležitosti a se zaměstnanci je jednáno spravedlivě?**

Zde se dostáváme k zásadnímu problému společnosti. Jak můžeme na obrázku č. 18 vidět, sice 48 % souhlasí s tím, že ve firmě mají všichni rovné příležitosti a že se zaměstnanci je jednáno spravedlivě, ale vysokých 26 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Dále 14 % zaměstnanců s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 12 % spíše souhlasí.

Obrázek 18: Rovnost a spravedlnost na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 11.: Vypište prosím 3 silné a 3 slabé stránky Vašeho nadřízeného.**

Odpovědi u této otázky byly charakteristické velkou rozdílností, jelikož byla otevřeného typu, kde například mnoho zaměstnanců uvedlo pouze jednu či žádnou odpověď, jiní zase odpověděli s jistou dávkou sarkasmu. Z tohoto důvodu jsem se u této otázky rozhodla nezpracovávat data do koláčového grafu jako u předchozích otázek, ale nejčastěji uvedené silné a slabé stránky vyjmenovat. Za nejsilnější stránku nadřízeného 29 % respondentů zvolilo, že ví, kam se v případě potřeby obrátit. Dále 21 % pracovníků ocenilo, že vedoucí komunikuje přímo a upřímně. 9 % respondentů uvedlo, že jejich vedoucí je přátelský. Co se týče slabých stránek, zde respondenti velmi často udávali, že nabývají dojmu, že jejich vedoucí nejedná spravedlivě. Takto se vyjádřilo 26 % respondentů. Jako další slabou stránku zvolilo 21 % zaměstnanců, že vedoucí neinformuje včas o klíčových změnách v rámci firmy. A třetí nejčastější odpovědí, pro kterou se rozhodlo 17 % pracovníků je, že vedoucí neřeší stížnosti a problémy efektivně a včas.

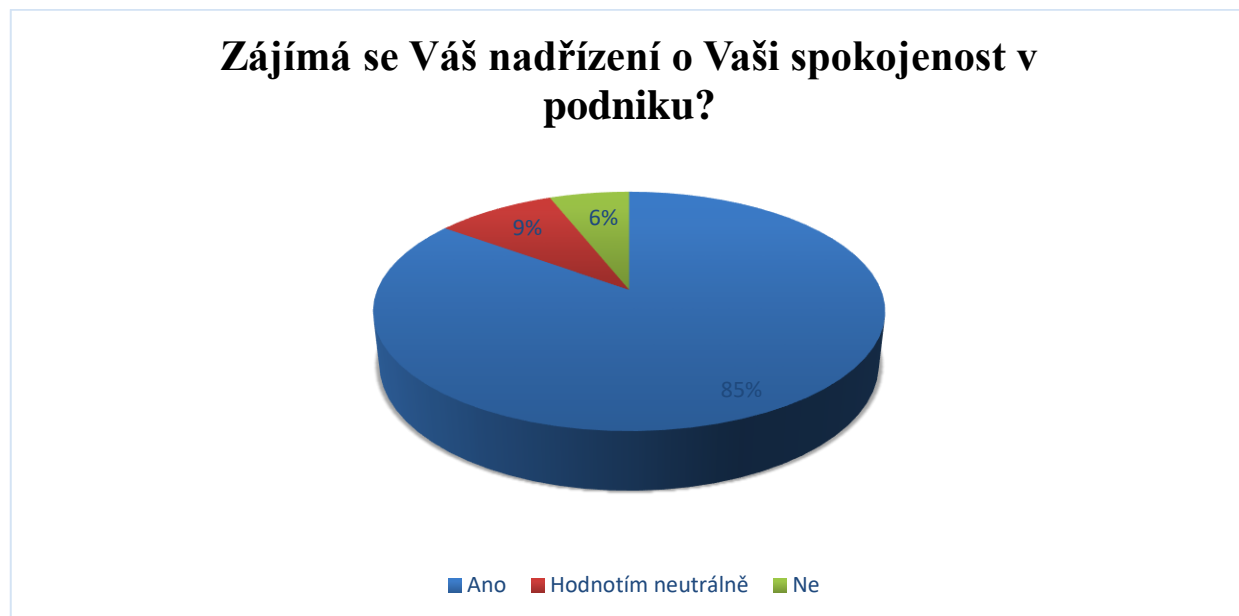
**Otázka 12.: Zajímá se Váš nadřízený o Vaši spokojenost v podniku?**

Z obrázku č. 19 jsme zjistili kladný výsledek, že většina zaměstnanců nabývá dojmu, že jejich nadřízený se opravdu zabývá jejich spokojeností. Tuto odpověď volilo 85 %



respondentů. 9 % zaměstnanců hodnotí neutrálně. Zbýlých 6 % nabývá dojmu, že se jejich vedoucí o jejich spokojenost v podniku nestará.

Obrázek 19: Zájem nadřízené o spokojenost podřízených v podniku

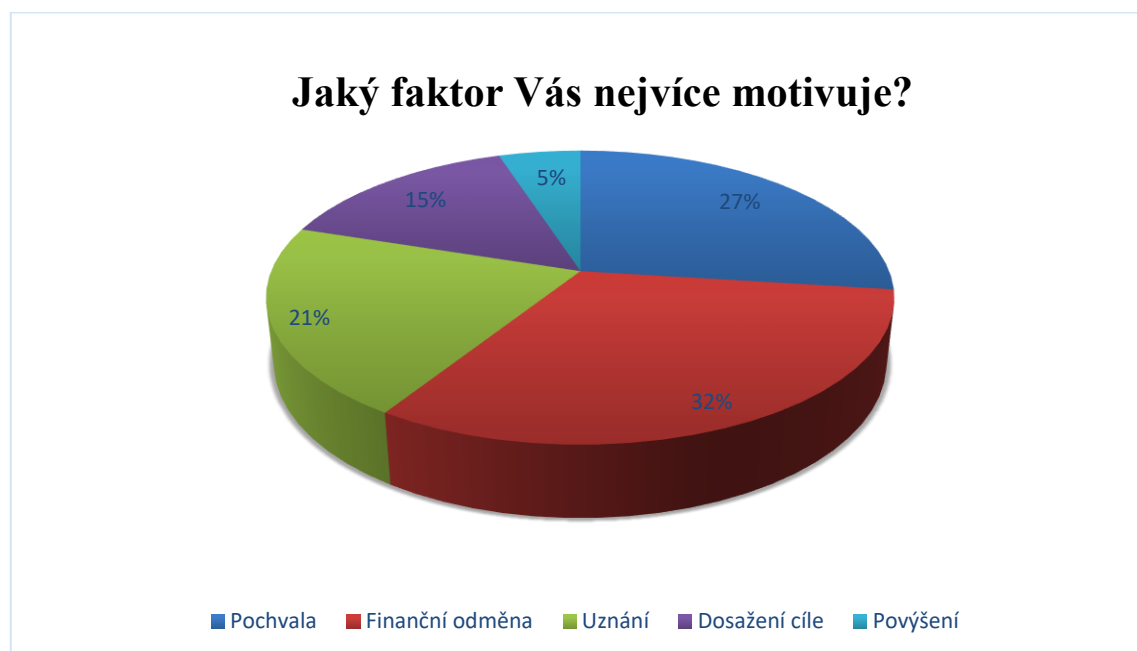


Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka 13.: Jaký faktor Vás nejvíce motivuje?**

Z dotazníkového šetření lze vyzorovat, že finance jsou stále jedním z nejsilnějších motivačních prostředků. Jak můžeme vidět na obrázku 20, tak tuto možnost preferuje 32 % pracovníků u PMDP. Pochvala se s 27 % umístila na druhém místě, což přináší důležitou informaci pro vedoucí pozice. Řídící osoby by se dále měli postarat o to, aby zaměstnancům bylo projevováno dostatek uznání, neboť právě to nejvíce motivuje, a to až 21 % zaměstnanců, tento aspekt může vést ke zvýšení jejich produktivity práce. Dále můžeme vidět, že 15 % respondentů považuje za důležité dosažení stanovených cílů. Tuto odpověď volili především administrativní pracovníci, a především vyšší a střední management. Pro 5 % pracovníků je důležité možnost kariérního růstu. Ovšem tato možnost je pouze u specifických pozic.

Obrázek 20: Nejvíce motivující faktory

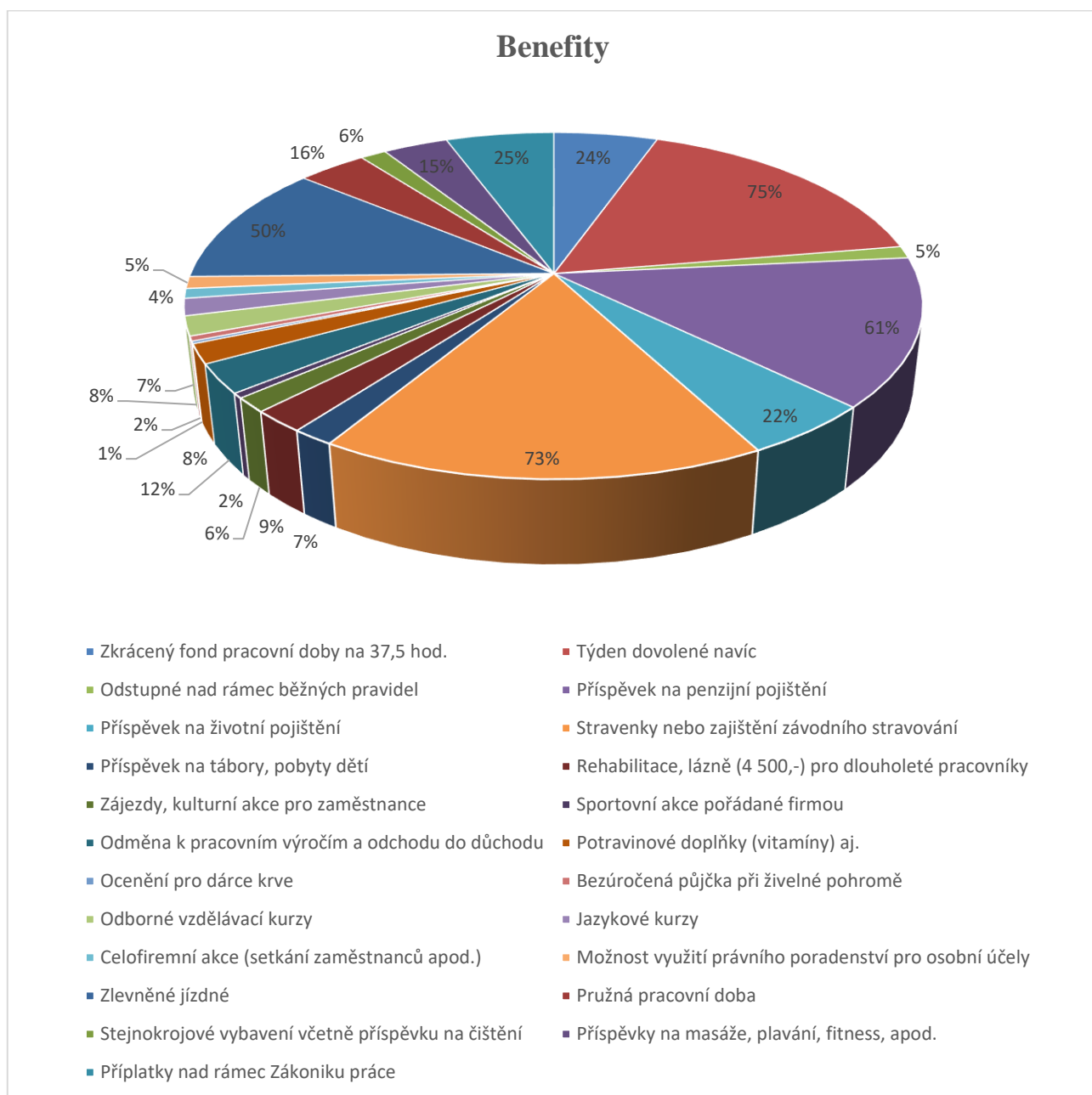


Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka 14.: Který benefit byste pobírali nejraději?**

V dnešní době patří benefity mezi nedílnou součást správně fungujícího podniku. Součástí výzkumu bylo zjistit, které benefity by zaměstnanci pobírali nejraději. Můžeme vidět, že nabídka, ze které mohli respondenti volit, je velmi pestrá. Tyto všechny možnosti uvedly PMDP s tím, že v případě velkého zájmu budou tyto benefity projednány a bude uvažováno jejich zavedení. Na obrázku č. 21 lze spatřit, že největší zájem mají respondenti o týden dovolené na víc (75 %). O pouhých dvě procenta se na druhém místě umístila možnost stravenek nebo závodního stravování. Příspěvek na penzijní pojištění volilo 61 % respondentů, a tím obdrželo třetí místo.

Obrázek 21: Nejžádanější benefity v podniku



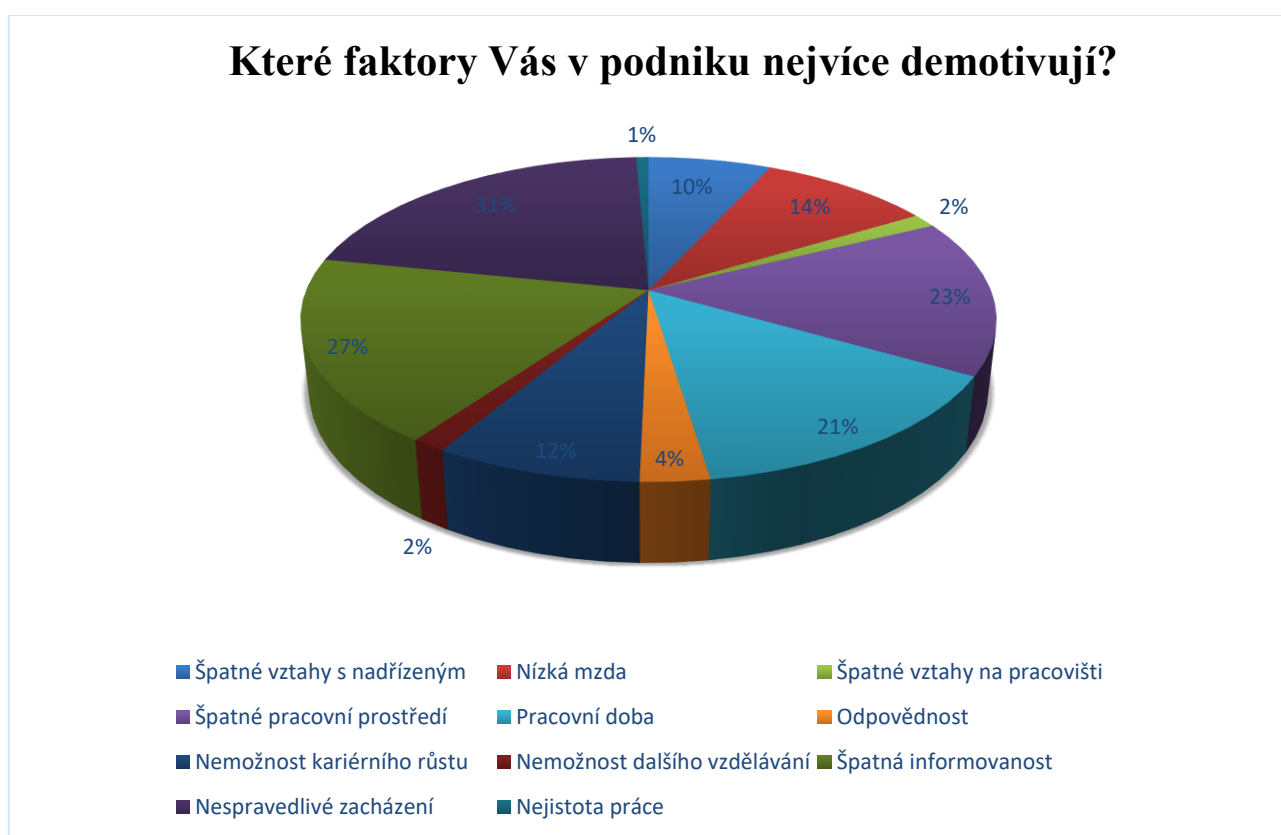
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu je u každé položky zobrazeno, jaké procento ze všech respondentů ve výběru volilo tuto položku.

### Otázka 15.: Které faktory Vás v podniku nejvíce demotivují?

Z obrázku č. 22 je patrné, že zaměstnanci shledávají jako nejvíce demotivující nespravedlivé zacházení. Na tuto problematiku jsme se již zaměřili v jedné z předchozích otázek. 23 % respondentů demotivuje špatné pracovní prostředí, kterým jsme se také více zabývali v jedné z předchozích otázek. Dále 27 % respondentů volilo odpověď „špatná informovanost“. Z průzkumu jsme zjistili, že zaměstnanci mají na mysli především na mysli to, že neví, co se děje v ostatních částech podniku.

Obrázek 22: Nejvíce demotivující faktory v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

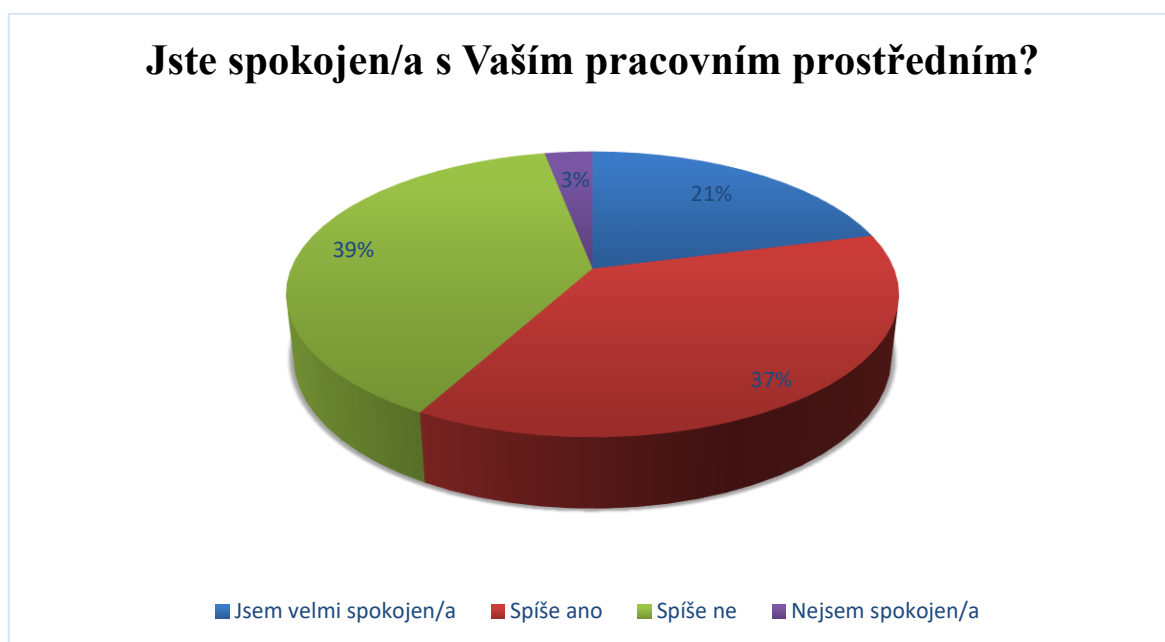
V grafu je u každé položky zobrazeno, jaké procento ze všech respondentů ve výběru volilo tuto položku.

### Otázka 16.: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vybavením na Vašem pracovišti?

Na obrázku č. 23 můžeme vidět, že 39 % pracovníků hodnotilo, že spíše nejsou spokojeni se svým pracovním prostředím a vybavením na pracovišti. Jednalo se především o pozice

řidičů, kde jejich pracovním prostředím jsou malé prostory pro řidiče v tramvajích, autobusech a trolejbusích, které pro někoho mohou působit stísněně. Bohužel toto je údělem povolání řidičů a s tím se musí počítat. Dále jsou též se svým pracovním prostředím spíše nespokojeni technici. 37 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se svým pracovním prostředím. Dále 21 % pracovníků je velmi spokojeno a pouhá 3 % lidí je zcela nespokojeno.

Obrázek 23: Pracovní prostředí a vybavení



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka 17.: Jak hodnotíte informovanost v podniku?**

Informovanost je velmi důležitá pro správný chod podniku, fungování a spokojenost zaměstnanců. Z obrázku č. 24 můžeme vidět, že 40 % respondentů je spíše spokojeno s informovaností v podniku. Podle 27 % je informovanost v PMDP na velmi dobré úrovni. 18 % tuto problematiku hodnotí neutrálně. Můžeme si všimnout, že 11 % lidí je s informovaností spíše nespokojeno a 4 % zaujímá názor, že je ve firmě přístup k informacím velice špatný.

Obrázek 24: Informovanost v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

V rámci své bakalářské práce jsem zkoumala motivaci ve vybrané společnosti – Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Důvodem dotazníkového šetření bylo především zjištění potřeb a přání jednotlivých pracovníků. Jelikož každého zaměstnance motivuje něco jiného a jinak reaguje na určité faktory, byl tento výzkum nezbytným krokem.

Z již zmiňovaného dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního a mzdového oddělení jsem zjistila několik závažných chyb, kterých se nadřízení ve vztahu ke svým pracovníkům dopouští. Hlavním cílem práce bylo upozornit na tyto problémy a nalézt jejich řešení, které pomohou těmto chybám do budoucna plně předcházet.

### 6.1 Zhodnocení stavu motivace a stimulace v organizaci

Valná většina zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření tvrdí, že jsou spokojeni se svou pracovní pozicí, což samozřejmě přináší velmi pozitivní výsledek. Ovšem důležitým faktem je, že nejčastěji negativní odpověď volili pracovníci na pozicích řidiči autobusů a řidiči trolejbusů. O takový výsledek se především jedná z důvodu, že již zmiňovaní řidiči podstupují noční směny, zatímco řidiči tramvají ne. I přes to, že před nástupem do zaměstnání musí projít potenciální zaměstnanci psychotesty, již zmíněné aspekty mohou mít za následek zhoršení psychického či fyzického stavu člověka.

Pokud budeme brát v potaz i vliv pracovního prostředí, kde odpovědi byly celkem vyrovnané, tak i kvůli tomuto argumentu mohou být řidiči nespokojeni se svou pracovní pozicí. Důvodem je právě, že odpovědi „Spíše nespokojen/a“ a „Nespokojen/a“ volili z největší části řidiči MHD. Naopak s pracovním prostředím je nejvíce spokojen vyšší a střední management.

Na otázku související se spokojeností s pracovní pozicí navazovala otázka, kde měli respondenti vybrat, které faktory měly na jejich rozhodování největší vliv. Jelikož valná většina zaměstnanců je spokojena se svojí pracovní pozicí, zjistila jsem, že největší vliv má mzdové ohodnocení a benefity, které společnost nabízí. Jak jsem odhalila z rozhovoru s vedoucí personálního a mzdového oddělení, administrativní pozice, kde všichni volili možnost, že jsou spokojeni se svou pozicí, jsou ohodnoceny hrubou mzdou, která se pohybuje ve výši 30 000 Kč. Nevýhodou je, že mi nebyl sdělen rozdíl mezi mzdou

vedoucích pozic v personálním a mzdovém oddělení a podřízených pracovníků v administrativním oddělení. Pro respondenty na těchto pracovních pozicích je také velmi důležitý kolektiv na pracovišti. Vyšší a střední management přikládá velkou váhu na mzdy a benefity. Zde se samozřejmě vysoká mzda předpokládá. Bohužel u těchto pozic nám nebyla sdělena ani přibližná částka. Technici se zde také nejvíce přiklonili ke mzdám a benefitům, ale také kolektivu na pracovišti. Ovšem měli zástupce i u možnosti „Časová flexibilita“, jelikož jejich práce je především odvíjena od různých poruchových událostí.

Ve společnosti panuje přátelská atmosféra. O tom vypovídá i výsledek, kde polovina respondentů zvolila odpověď, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. 32 % respondentů si myslí, že pracovní vztahy jsou ucházející a 4 % vidí tuto problematiku negativně. To ovšem má za příčinu individuální výkon práce především pro pozice řidičů. Právě ti nejvíce tuto negativní odpověď volili.

Další otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním výkonem, kde podle obrázku č. 17 můžeme vidět, vyšly opět pozitivní výsledky. Respondenti, kteří volili možnosti „Spíše nespojen/a“ a „Zcela nespokojen/a“, uvedli jako jeden z nejčastějších důvodů, že nenabývají dojmu, že by dělali něco víc, jen pouze to, co je po nich vyžadováno.

Zásadní problém se objevil u otázky, kde byli respondenti dotázáni, zda souhlasí s tím, že ve firmě mají všichni rovné příležitosti a se zaměstnanci je jednáno spravedlivě. Zde sice více než polovina respondentů s tímto tvrzením především plně souhlasí nebo spíše souhlasí, ale je i vysoké procento respondentů, kteří tuto problematiku vidí opačně.

Pokud se jedná o vztah nadřízeného s podřízeným, měli respondenti uvést tři silné a tři slabé stránky vedoucího. Většina zaměstnanců na tuto otevřenou otázku neodpověděla, ale i tak vznikl alespoň nějaký výsledek. Zaměstnanci si na svém vedoucím váží, že komunikuje přímo a upřímně a že ví, kam se na něj v případě potřeby obrátit, dalším faktorem byl jeho přátelský přístup. Z druhé strany nabývají dojmu, že vedoucí nejedná spravedlivě, neinformuje včas o klíčových změnách v rámci firmy a neřeší stížnosti efektivně a včas.

V organizaci je pro zaměstnance stále nejvíce motivujícím faktorem mzda, dále pochvala a uznání. Pro 15 % respondentů je to dosažení cíle, což volili především lidé z



administrativní pozice a vyššího a středního managementu. Jelikož zde není pro mnoho zaměstnanců možnost povýšení, skončil tento faktor na posledním místě.

Stejně důležité jako zjištění nejvíce motivujících faktorů, je i nalezení demotivujících faktorů v podniku. K této otázce se nevyjádřilo mnoho respondentů, ale i tak lze vytvořit kvalitní závěr. Určitým a nejvíce zmiňovaným problematikám je věnována větší pozornost ve specifických otázkách, kde mají zaměstnanci možnost se i vyjádřit. Pracovní doba, se kterou je nespokojeno několik pracovníků, je u pozic řidičů či techniků více rozmanitá než u administrativních pozic, především z důvodu práce na směny, o víkendech a svátcích. Ačkoliv u řidičů a techniků se jedná o práci především rutinní, což musí brát potencionální zaměstnanci v potaz, i zde se najde několik pracujících, kteří by rádi měli možnost kariérního růstu. Toto je v první řadě spojeno s povahou člověka, který by měl při výběru povolání na to klást důraz.

Informovanost v podniku hraje již určitý podíl v mnoha předcházejících otázkách. Avšak pro tuto problematiku byla sestavena samostatná otázka. Na obrázku č. 24 můžeme vidět, že většina respondentů je s informovaností spokojena. Ovšem existuje zde určité množství zaměstnanců, kteří tvrdí opak. Nejvíce respondentů se k této problematice vyjádřilo tak, že nevědí, co se děje v ostatních částech firmy. K dalším problémům patří to, že zaměstnanec nemá k dispozici všechny informace, které potřebuje nebo důležité informace nedostává včas. Tyto problémy se týkaly všech oddělení.

Z rozhovoru s vedoucí personálního a mzdového oddělení můžeme vyvodit, že PMDP nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Pro porovnání zde máme koláčový graf (obrázek č. 21), který je sestaven podle dotazníkového šetření, kde respondenti volili, který benefit by pobírali nejraději. Mezi pět nejžádanějších benefitů patří stravenky, závodní stravování, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní pojištění, zlevněné jízdné a příspěvek nad rámec Zákoníku práce. Avšak z rozhovoru víme, že většinu benefitů zaměstnanci již pobírají.

## 6.2 Návrhy změn na zlepšení současného stavu

Na základě nabytých informací skrze dotazníkové šetření je možné předložit organizaci návrhy, které mohou vést ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o následující doporučení:

- **více pochval či uznání za dobře odvedenou práci**

Finanční ohodnocení drží sice prvenství jako nejvíce motivující faktor, ale má pouze krátkodobý účinek. Proto u všech zaměstnanců podniku doporučuji vyšší četnost těchto pochval a uznání ze strany vedení za odvedený výkon. Tím by se posílila motivace zaměstnanců pro určitou práci. Pochvaly by se vázaly k výkonu, aby každý přesně věděl, za co je chválen. To by zahrnovalo i výkony, které zaměstnanec může brát jako samozřejmost. Těmito kroky by měl pracovník nabývat pocitu, že jeho práce není zbytečná a on sám je důležitou součástí firmy. Pro někoho se můžou tyto pochvaly jevit jako bezvýznamné, ale opak je zde pravdou.

- **zvýšení účasti na mimopracovních akcích**

Během rozhovoru mi vedoucí personálního a mzdového oddělení sdělila, že se ve společnosti v průběhu roku uskuteční hned několik mimopracovních akcí. Bohužel mi ale také potvrdila, že těchto událostí se účastní jen malé procento zaměstnanců, a to především kvůli špatné komunikaci mezi pracovníky a přehlížení informací na firemní elektronické nástěnce, kam valná většina zaměstnanců ani nezavítá. Proto je dalším návrhem zaslání pozvánky každému zaměstnanci na e-mail s dostatečným předstihem, aby si mohli udělat prostor na mimopracovní akce. Pár dní před uskutečněním akce pozvánku poslat znovu jako připomenutí. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pracuje individuálně, měli by na těchto událostech alespoň prostor lépe poznat své spolupracovníky a upevňovat pracovní vztahy, což by vedlo k větší spokojenosti samotného zaměstnance. Další možností, jak nalákat co nejvíce lidí na mimopracovní akce, je stanovit za jejich účast získání bodů do systému *Cafeteria*, který PMDP nově zavádí.

Tímto návrhem chceme docílit toho, aby se mimopracovních akcí účastnilo stále více zaměstnanců. Jednalo by se již o zavedené události, které firma pořádá. Větší účast by však mohla přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti.

- **sezení s manažerem**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všichni pracovníci mají bezproblémový vztah se svým vedoucím a vnímají ho jako autoritu. Proto mým návrhem je zavést „sezení s manažerem“, které by se konalo jednou za tři měsíce s tím, že by se mohl zúčastnit

kterýkoliv zaměstnanec. Pracovník by sdělil své problémy týkající se práce a manažer by to s ním prodiskutoval. Z dotazníkového šetření totiž vyšlo jako jeden z největších problémů, že stížnosti zaměstnanců nejsou řešeny efektivně a včas. Na tato sezení by mohli případně pravidelně docházet zástupci jednotlivých oddělení, kteří by sesbírali stížnosti, návrhy a jakékoliv informace od svých kolegů a poté to s manažerem řešili. Manažer by zároveň sdělil nebo zopakoval důležité události, které se ve společnosti za dané období odehrály nebo odehrávat budou.

#### - **firemní psycholog**

Dalším návrhem, který může zvýšit spokojenost zaměstnanců se svým pracovním místem a vztahy s kolegy nebo s nadřízeným, je firemní psycholog. Ačkoliv zaměstnanci před nástupem do práce podstupují psychotesty, vzhledem k směnnému provozu a vysoké zodpovědnosti může být práce pro některé stresující, a to také může ovlivňovat mnoho dalších faktorů a vést k trvalé demotivaci.

Z důvodu, aby se náklady organizace radikálně nezvýšily, by psycholog uvnitř společnosti působil vždy jeden den v týdnu nebo v případě nezbytnosti po domluvě se zaměstnancem. Pokud budeme počítat průměrnou hodinovou mzdu psychologa 500 Kč, tak náklady na jeho zaměstnání u PMDP činí 4000 Kč za den, tudíž 16 000 Kč za měsíc. V případě nezbytných služeb mimo pracovní dobu, by se jeho hodinová sazba nezměnila. Firemní psycholog by též vstupoval do řešení stížností a problémů, týkajících se lidských zdrojů. Dále by se také mohl účastnit výběru zaměstnanců na vyšší pracovní pozice.

#### - **zpříjemnění pracovního prostředí**

Mnoho zaměstnanců se vyslovilo, že nejsou spokojeni se svým pracovním prostředím. Již jsem zmiňovala, že mezi tyto zaměstnance patřili převážně řidiči MHD, kde nalézt řešení je velmi obtížné, vzhledem k faktu, že svoji práci vykonávají v dopravních prostředích, kde se ještě s kolegy střídají.

Při návštěvě personálního a mzdového oddělení jsem si všimla, že zaměstnanci mají „open space“ kancelář, která nese své výhody, ale dlouhodobě může mít na pracovníky negativní účinek. Jelikož toto oddělení navštíví každý den mnoho podřízených, nemůže se pracovník dostatečně soustředit na práci, může dojít k snížení jeho výkonů a dlouhodobé frustraci. Tyto efekty vedou k demotivaci pracovníků (Lasák, 2006). Podle

Vejvodové (2015) je „open space“ kancelář příčinou několika zdravotních problémů, ať už to jsou problémy zažívací, zvýšení krevního tlaku či dokonce depresí. Možností jsou uzavřené místnosti s počítačem, kam by se mohl zaměstnanec zavřít při práci, pokud se bude potřebovat více soustředit.

U sedavé práce často dochází k problémům se zády a krční páteří, což má též velký vliv na zaměstnance, ale i na zaměstnavatele, jelikož tím dochází k častější nemocnosti podřízených. Řešením může být nákup ergonomických židlí, jejichž běžná cena se pohybuje kolem 4 000 Kč. Pro řidiče na vyžádání je možné pořídit zdravotní sedáky, jejichž cena činí kolem 500 Kč, či bederní opěrky, kde se cena pochybuje kolem 150 Kč za kus.

#### - **finanční odměna za přivedení nového zaměstnance**

Během schůzky s vedoucí personálního a mzdového oddělení mi bylo sděleno, že i když se v posledních letech počet zaměstnanců v organizaci zvýšil, i tak jim pár desítek řidičů chybí. Tím pádem stávající zaměstnanci pracují přesčasy a jsou více unaveni. Navrhují tedy zavést finanční odměnu za přivedení nového zaměstnance. Optimální výše finanční odměny by činila 10 000 Kč, což je dnes v mnoha společnostech standard. Velkou výhodou je, že potenciální zaměstnanci dají větší váhu na doporučení od svých známých než kdejaké reklamě. Tento návrh může také vést ke zlepšení vztahů na pracovišti.

#### - **zlepšení informovanosti v podniku**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnoho zaměstnanců není spokojeno s informovaností v podniku. Mezi hlavní problémy patří, že zaměstnanci neví, co se děje v ostatních částech firmy, že nemají k dispozici všechny informace a že důležité informace nedostávají včas. Jelikož v organizaci již funguje elektronická nástěnka, kam se umisťují veškeré aktuality, navrhuji rozesílání veškerých změn, aktualit a necitlivých informací hromadným e-mailem. Tím se také mohou zaměstnanci právě informovat o tom, co se děje v jiných částech firmy. Jelikož facebookové stránky PMDP jsou pravidelně aktualizovány, bylo by na zvážení založit soukromou skupinu, kam by se přidali všichni zaměstnanci, kde by pověřený člověk též přidával aktuální informace z vnitřního prostředí společnosti, a tak by každý z personálu měl tyto informace hned po ruce. Dalším návrhem jsou podnikové noviny, kterých by se pro začátek udělalo pouze

pár výtisků, podle zájmu zaměstnanců se případně počet měnil. Podnikové noviny by byly volně k dostání na ředitelství PMDP.

- **závodní stravování**

Z výzkumu je patrné, že zaměstnanci mají velký zájem o závodní stravování, které je mým dalším návrhem. Nyní pracovníci pobírají stravenky a občerstvení si zajišťují sami. Jelikož vybudování speciální jídelny pro Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. by bylo velmi finančně nákladné, navrhuji dovoz jídla, které by si zaměstnanci předem u smluvené restaurace objednali. Pro dovezené obědy by byla zřízena místnost v podobě menší jídelny, kde by se mohl personál stravovat. Dalším návrhem, který by mohl pomoci v této problematice, je spolupráce s jinou závodní jídelnou, kam by se mohli zaměstnanci PMDP chodit stravovat.

- **rovné a spravedlivé zacházení**

V dotazníkovém šetření vyšlo, že pracovníci nabývají dojmu, že s nimi není zacházeno rovně a spravedlivě. Zde je potřeba učinit kroky, na základě kterých se bude této problematice předcházet. Může přispět již navrhované sezení s manažerem, kde podřízení mohou svému nadřízenému sdělit, proč tohoto pocitu nabývají a konzultovat to přímo s ním. Dalším návrhem je školení pro manažery, aby i oni nabyli další zkušenosti, které se motivace a správného vedení lidí týkají. Pro tento krok navrhuji dvoudenní kurz *Manažerská komunikace, motivace a hodnocení pracovníků*, který se koná v Praze, pořádá ho firma Studio W s.r.o. a jeho cena činí 8 600 Kč. Nevýhodou může být místo konání, náklady na cestu a v případě nutnosti náklady na ubytování, avšak bohužel v Plzni tak rozmanitá nabídka těchto kurzů není.

## 7 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala motivací a stimulací zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem bylo zhodnotit současný stav v podniku, odhalení případných nedostatků a navržení změn, které mohou vést ke zlepšení současného stavu. Pro účely šetření byly zvoleny Plzeňské městské dopravní podniky, a. s.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části se nachází literární přehled, který pomáhá k lepšímu pochopení dané problematiky. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se motivace a stimulace, dále jsou popsány nejznámější motivační teorie a přehled nejčastěji užívaných stimulačních prostředků. Také jsem se zaměřila na novodobé motivační trendy či nejpoblárnější benefity v posledních letech.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala vybranou organizaci a představila její historii. Následně jsem analyzovala současný stav motivace a stimulace pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního a mzdového oddělení. Účelem bylo především zjistit stav spokojenosti zaměstnanců, dále určit, které podněty ovlivňující motivaci považují zaměstnanci za nejvýznamnější a případně odhalit některé nedostatky. V závěru této části jsou sepsány určité návrhy změn motivačního systému, které by mohly vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Mezi hlavní návrhy jsem zařadila více pochval či uznání za dobře odvedenou práci, zvýšení účasti na mimopracovních akcích, sezení s manažerem, firemního psychologa, nákup ergonomických židlí, bederních opěrek a zdravotních sedáků pro zlepšení pracovního prostředí nebo také vybudování nových místností, kam by mohli pracovníci odejít pracovat v případě toho, že by potřebovali větší klid vzhledem k „open space“ kancelářím; finanční odměnu za přivedení nového zaměstnance a závodní stravování.

Tato bakalářská práce může být pro PMDP přínosná, neboť přichází s návrhy na zlepšení stavu motivace a stimulace na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření. Za přínos lze považovat také tvorbu dotazníku, které mohou využít organizace podobného typu k zjištění stavu motivace a určení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců.

## 8 SUMMARY

This work explains how an employee's motivation is a very important part of a well-functioning organization and the difficulty of finding the right motivational programme.

All organizations want to meet their set goals and they are achieved by well-motivated employees. Therefore, the organization's management tries to adapt motivation and remuneration to the needs of worker in order to satisfy both the employees and the whole organization.

The main aim of this thesis is to analyse the system of motivation and stimulation of employees in selected organization. This is determined by the questionnaires filled in by the employees of the selected organization. Afterwards the work compares the results of the questionnaires and interviews with the organization's management. Finally, the results are evaluated and suggestions for improvement are recommended.

Key words: motivation, stimulation, employee benefits, organization's management, questionnaire survey

## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování* (2nd ed.).
- Donnelly, J. H. at al. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada
- Hluchý, J. (2017). *Návrh nákladově optimálního rozvoje trolejbusové trakce v městské hromadné dopravě*. Plzeň.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. rozšířené a doplněné vydání). Praha: MANAGEMENT PRESS.
- Krninská, R., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání: základy moderní personalistiky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada Publishing, a.s. Praha: Grada Publishing.
- Rolínek, L. (2003). *Management I*. Studijní text pro kombinované studium. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.
- Tureckiová, M., Miskell, V., Ivancevich, J. M., & Pospíšilová, T. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.

### **Internetové zdroje**

- Eriksen, K. (2018). 7 Modern Ways To Improve Employee Performance [Online]. In *Deputy.com*. Retrieved from <https://www.deputy.com/blog/7-modern-ways-to-improve-employee-performance>



Historie PMDP [Online]. In *Pmdp.cz*. Retrieved from <http://www.pmdp.cz/o-nas/historie-pmdp/>

Lasák, P. (2006). Demotivace [Online]. In *Pavel.lasakovi.cz*. Retrieved from <http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/demotivace/>

Rkp. (2018). TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita [Online]. (2018). In *KarieraWeb.cz*. Retrieved from <https://kariera.ihned.cz/c1-66300390-top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>

Szymańska, D. (2017). Gamifikace je více než jen hra [Online]. In *Hrnews.cz*. Retrieved from <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

Vejvodová, N. (2015). Open space přináší syndrom, který je považován za civilizační chorobu [Online]. (2015). In *Idnes.cz*. Retrieved from [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/syndrom-open-space.A150521\\_2163885\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/syndrom-open-space.A150521_2163885_podnikani_kho)

Základní údaje [Online]. In *Pmdp.cz*. Retrieved from <http://www.pmdp.cz/o-nas/zakladni-udaje/>

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Obrázek 1: Proces motivace .....	8
Obrázek 2: Cesta od podnětu k chování .....	9
Obrázek 3: Maslowova pyramida .....	11
Obrázek 4: Herzbergův dvoufaktorový model .....	12
Obrázek 5: Tabulka modelových typů lidí dle Plamínka .....	17
Obrázek 6: Organizační struktura PMDP .....	31
Obrázek 7: Organizační struktura personálního a mzdového oddělení .....	32
Obrázek 8: Rozdělení dotazovaných podle pohlaví .....	36
Obrázek 9: Věková struktura .....	37
Obrázek 10: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	38
Obrázek 11: Setrvalost zaměstnanců v podniku .....	38
Obrázek 12: Rozdělení dle pracovní pozice .....	39
Obrázek 13: Podrobné rozdělení pracovních pozic .....	39
Obrázek 14: Spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní pozicí .....	40
Obrázek 15: Faktory ovlivňující motivaci zaměstnance .....	41
Obrázek 16: Pracovní vztahy .....	41
Obrázek 17: Spokojenost zaměstnance s jeho pracovním výkonem .....	42
Obrázek 18: Rovnost a spravedlnost na pracovišti .....	43
Obrázek 19: Zájem nadřízené o spokojenost podřízených v podniku .....	44
Obrázek 20: Nejvíce motivující faktory .....	45
Obrázek 21: Nejžádanější benefity v podniku .....	46
Obrázek 22: Nejvíce demotivující faktory v podniku .....	47
Obrázek 23: Pracovní prostředí a vybavení .....	48
Obrázek 24: Informovanost v podniku .....	49
Tabulka 1: Nejžádanější benefity v ČR .....	24
Příloha 1: Dotazník určený pro zaměstnance .....	62
Příloha 2: Podklady pro grafické znázornění dotazníkového šetření .....	67
Příloha 3: Podklad pro rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení .....	75

Příloha 1: Dotazník určený pro zaměstnance

## **DOTAZNÍK**

téma:

Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledkem práce bude diskuze a návrh případných změn pro zlepšení motivačního chodu organizace.

Tento dotazník je zcela anonymní. Veškeré informace, které uvedete, slouží výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Odpovědi u uzavřených otázek označte křížkem. Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jen jednu odpověď, případně je vypište.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas

Kristýna Pešíková

Studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - žena
  - muž
  
2. Do jaké věkové kategorie patříte?
  - 18–25 let
  - 26–30 let
  - 31–40let
  - 41–50 let
  - 51 a více let
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - základní vzdělání
  - střední odborné vzdělání s výučním listem
  - střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou
  - vyšší odborné vzdělání
  - vysokoškolské vzdělání
  
4. Jak dlouho působíte v této společnosti?
  - méně než rok
  - 1–3 rok
  - 3–5 let
  - 5–10 let
  - více než 10 let
  
5. Vaše pracovní pozice:
  
6. Jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?
  - ano
  - hodnotím neutrálně
  - ne (*Uveďte prosím důvod.*)
  
7. Jaké faktory mají největší vliv na Vaše předcházející hodnocení? (*Lze zaškrtnout i více možností.*)
  - časová flexibilita
  - mzdové ohodnocení/mzdové benefity
  - kolektiv na pracovišti
  - dostupnost pracoviště
  - jiné

8. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?
- velmi dobré
  - ucházející
  - špatné
9. Ohodnoťte, jak jste spokojen/a se svým pracovním výkonem.
- velmi spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - zcela nespokojen/a (*Uved'te prosím důvod.*)
10. Souhlasíte s tím, že ve firmě mají všichni rovné příležitosti a se zaměstnanci je jednáno spravedlivě?
- souhlasím
  - spíše souhlasím
  - spíše nesouhlasím
  - nesouhlasím (*Uved'te prosím důvod.*)
11. Vypište prosím 3 silné a 3 slabé stránky svého nadřízeného.
- 
- 
- 
12. Zajímá se Váš nadřízený o Vaši spokojenost v podniku?
- ano
  - hodnotím neutrálně
  - ne
13. Jaký faktor Vás nejvíce motivuje?
- pochvala
  - finanční odměna

- povýšení
- uznání
- dosažení cíle
- jiné

14. Který benefit byste pobírali nejraději? (*Lze zvolit více možností.*)

- zkrácený fond pracovní doby na 37,5 hod.
- odstupné nad rámec běžných pravidel
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na penzijní pojištění
- příspěvek na tábory, pobyty pro děti
- zájezdy, kulturní akce pro zaměstnance
- odměna k pracovním výročím a odchodu do důchodu
- ocenění pro dárce krve
- odborné vzdělávací kurzy
- celofiremní akce (setkání zaměstnanců apod.)
- zlevněné jízdné
- stejnokrojové vybavení včetně příspěvku na čištění
- příspěvky nad rámec Zákoníku práce
- týden dovolené navíc
- stravenky nebo zajištění závodního stravování
- rehabilitace, lázně (4 500 Kč) pro dlouholeté pracovníky
- sportovní akce pořádané firmou
- potravinové doplňky (vitamíny) aj.
- bezúročná půjčka při živelné pohromě
- jazykové kurzy
- možnost využití právního poradenství pro osobní účely
- pružná pracovní doba
- příspěvky na masáže, plavání, fitness apod.

15. Které faktory Vás v podniku nejvíce demotivují? (*Lze zvolit více možností.*)

- špatné vztahy s nadřízeným
- špatné pracovní prostředí
- nemožnost kariérního růstu
- nespravedlivé zacházení
- nízká mzda
- pracovní doba
- nemožnost dalšího vzdělávání
- nejistota práce
- špatné vztahy na pracovišti
- odpovědnost
- špatná informovanost

16. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vybavením na Vašem pracovišti?

- jsem velmi spokojen/a
- spíše ano
- spíše ne
- nejsem spokojen/a (*Uved'te prosím důvod.*)

17. Jak hodnotíte informovanost v podniku?

- velmi dobrá informovanost
- spíše spokojen/a
- hodnotím neutrálně
- spíše nespokojen/a
- velmi špatná informovanost (*Uved'te prosím důvod.*)

## Příloha 2: Podklady pro grafické znázornění dotazníkového šetření

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví	Počet pracovníků
Muž	101
Žena	320
Nezařazeno	10

### 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

Věková kategorie	Počet pracovníků
18–25 let	16
26–30 let	37
31–40 let	94
41–50 let	134
51+ let	141

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Úroveň vzdělání	Počet pracovníků
Základní vzdělání	13
Střední odborné vzdělání s výučním listem	185
Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou	190
Vyšší odborné vzdělání	17
Vysokoškolské vzdělání	26



4. Jak dlouho působíte v této společnosti?

Doba	Počet pracovníků
Méně než rok	51
1–3 roky	106
3–5 let	38
5–10 let	65
Více než 10 let	161

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Pracovní pozice	Počet pracovníků
THP	166
Řidiči	235
Dělnické profese	30

Bližší specifikace pracovních pozic	Počet pracovníků
Administrativa	31
Technici	40
Vyšší a střední management	29
Autobusy	44
Trolejbusy	36
Tramvaje	37

6. Jak jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?

Odpověď	Počet pracovníků
Ano	332
Hodnotím neutrálně	78
Ne	21

7. Jaké faktory mají největší vliv na Vaše předcházející hodnocení?

Odpověď	Počet pracovníků
Časová flexibilita	22
Kolektiv na pracovišti	138
Mzdové ohodnocení/benefity	241
Dostupnost pracoviště	8
Jiné	22

✓ Stabilita společnosti

8. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?

Odpověď	Počet pracovníků
Velmi dobré	276
Ucházející	138
Špatné	17

9. Ohodnoťte, jak jste spokojen/a se svým pracovním výkonem.

Odpověď	Počet pracovníků
Velmi spokojen/a	194

Spíše spokojen/a	155
Spíše nespokojen/a	73
Zcela nespokojen/a	9

✓ Dělán pořád stejnou práci, nic navíc.

10. Souhlasíte s tím, že ve firmě mají všichni rovné příležitosti a se zaměstnanci je jednáno spravedlivě?

Odpověď	Počet pracovníků
Souhlasím	207
Spíše souhlasím	52
Spíše nesouhlasím	60
Nesouhlasím	112

11. Vypište prosím 3 silné a 3 slabé stránky Vašeho nadřízeného.

Odpověď	Počet pracovníků
Vím, kam se v případě potřeby obrátit	125
Přímá a upřímná komunikace	91
Je přátelský	39
Nespravedlivé jednání	112
Neinformuje včas o klíčových změnách ve firmě	91
Neřeší včas stížnosti a problémy	73

12. Zajímá se Váš nadřízený o Vaši spokojenost v podniku?

Odpověď	Počet pracovníků
Ano	366
Hodnotím neutrálně	39
Ne	26

13. Jaký faktor Vás nejvíce motivuje?

Odpověď	Počet pracovníků
Pochvala	116
Finanční odměna	138
Povýšení	21
Uznání	91
Dosažení cíle	65

14. Který benefit byste pobírali nejraději?

Benefit	Počet pracovníků
Zkrácený fond pracovní doby na 37,5 hod.	103
Týden dovolené navíc	323
Odstupné nad rámec běžných pravidel	22
Příspěvek na penzijní pojištění	263
Příspěvek na životní pojištění	95
Stravenky nebo zajištění závodního stravování	315

Příspěvek na tábory, pobyty dětí	30
Rehabilitace, lázně (4 500 Kč) pro dlouholeté pracovníky	39
Zájezdy, kulturní akce pro zaměstnance	26
Sportovní akce pořádané firmou	9
Odměna k pracovním výročím a odchodu do důchodu	52
Potravinové doplňky (vitamíny) aj.	34
Ocenění pro dárce krve	4
Bezúročná půjčka při živelné pohromě	9
Odborné vzdělávací kurzy	34
Jazykové kurzy	30
Celofiremní akce (setkání zaměstnanců apod.)	17
Možnost využití právního poradenství pro osobní účely	22
Zlevněné jízdné	216
Pružná pracovní doba	61
Stejnokrojové vybavení včetně příspěvku na čištění	26
Příspěvky na masáže, plavání, fitness apod.	65
Příplatky nad rámec Zákoníku práce	108

15. Které faktory Vás v podniku nejvíce demotivují?

Odpověď	Počet pracovníků
Špatné vztahy s nadřízeným	43
Špatné pracovní prostředí	99
Nemožnost kariérního růstu	52
Nespravedlivé zacházení	134
Nízká mzda	60
Nemožnost dalšího vzdělávání	8
Pracovní doba	91
Nejistota práce	4
Špatné vztahy na pracovišti	9
Odpovědnost	17
Špatná informovanost	116

16. Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?

Odpověď	Počet pracovníků
Jsem velmi spokojen/a	91
Spíše ano	159
Spíše ne	168
Nejsem spokojen/a	13

Důvody:

- ✓ malý prostor
- ✓ starší vybavení
- ✓ málo soukromí

17. Jak hodnotíte informovanost podniku?

Odpověď	Počet pracovníků
Velmi dobrá informovanost	116
Spíše spokojen/a	172
Hodnotím neutrálně	78
Spíše nespokojen/a	47
Velmi špatná informovanost	18

Důvody:

- ✓ Nevím, co se děje v ostatních částech firmy.
- ✓ Informace nedostávám včas.
- ✓ Nemám k dispozici veškeré informace.

## **ROZHOVOR S VEDOUČÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ**

1. Kdy byla založena pobočka v Plzni?
2. Jaký je přesný počet zaměstnanců PMDP?
3. Jaká je organizační struktura zdejší pobočky?
4. Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?
5. Jaké jiné motivační prostředky uplatňujete?
6. Kolik dní dovolené náleží každému ze zaměstnanců?
7. Jak probíhá pracovní ohodnocení zaměstnanců?
8. Jaká je průměrná mzda na pobočce?
9. Máte k dispozici vlastního (firemního) lékaře?
10. Zvyšujete nějakým způsobem kvalifikaci svých zaměstnanců? Mají k dispozici zvýšení své kvalifikace?
11. Máte do budoucna nějaké plány na zvýšení motivace v podniku?