

Analýza motivace pracovníků společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s.

David Hráček

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Hráček**
Osobní číslo: **M110261**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivace pracovníků společnosti
CENTROPROJEKT GROUP a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte a zpracujte odborné poznatky z oblasti motivace.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost CENTROPROJEKT GROUP a. s.**
- **Analýzujte současný stav motivace pracovníků.**
- **Vyhodnoťte výsledky analýz a doporučte varianty pro zlepšení.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1 české. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Rozš. a dopl. vyd 3. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DEMBO, Myron H a Helena SELI. Motivation and learning strategies for college success: a focus on self-regulated learning. 4th ed. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-89419-7.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

STUHLÍK, Robert. Tým snů. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-1776-0.

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Dana Hudecová**
EXT.

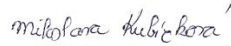
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavél Hýl
v zast. děkanka




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
v zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2014

Hradil

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analýza motivačních prostředků využívaných u řadových i vedoucích pracovníků společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Analýza bude vedoucí ke zmapování jejich spokojenosti a hlavně ke zjištění efektivnosti motivačních metod. První, teoretická část práce obsahuje poznatky vztahující se k motivaci vnitřní a vnější a s tím související teorie motivace. Dále se bude zabývat motivačním programem podniku. Praktická část bakalářské práce vychází z teoretické části a bude se zabývat společností CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Jsou zde uvedeny základní informace. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů bude provedena analýza současné motivace pracovníků. V závěru praktické části nalezneme výstup analýzy, návrhy a určitá doporučení motivačních metod, které by měly napomoci ke zlepšení motivace obou skupin pracovníků společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s.

Klíčová slova: vnitřní motivace, vnější motivace, motivační teorie, motivační faktory, dotazník

ABSTRACT

The aim of this work is to analyse motivational resources used by the rank-and-file employees and company executives in CENTROPROJEKT GROUP, a. s. The analysis will lead to the mapping of the staff satisfaction and will especially determine the efficiency of motivational methods. The first theoretical part contains information related to intrinsic and extrinsic motivation and the theory of motivation related hereto. It will further include the motivation program of the company. The practical part, based on the theoretical one, will deal with CENTROPROJEKT GROUP, a. s. It introduces basic details. An analyse will be conducted, based on questionnaires and interviews, to examine the current staff motivation. In conclusion, the practical part contains the output analysis, proposals and recommendations for specific motivational methods that should help to improve the motivation of both groups of staff in CENTROPROJEKT GROUP, a. s.

Keywords: intrinsic motivation, extrinsic motivation, motivational theory, motivation factors, questionnaire

Poděkování

Rád bych na prvním místě poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Daně Hudecové za poskytnuté informace a doporučení, které mi byly nápomocny při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své konzultantce paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D a zaměstnancům CENTROPROJEKT GROUP, a. s. za ochotu při vyplňování dotazníku.

Motto

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 DIMENZE MOTIVACE.....	13
1.2 ZÁKLADNÍ ZDROJE MOTIVACE	13
1.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	14
1.4 PRINCIPY MOTIVACE.....	16
1.4.1 Jak člověk motivuje sám sebe	17
1.5 TYPY MOTIVACE.....	19
1.6 VRSTVY MOTIVACE	20
1.7 MOTIVAČNÍ TEORIE	21
1.8 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	25
2 MOTIV VERSUS STIMUL	27
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	29
3.1 CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	29
3.2 POSTUP PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	30
3.3 CAFETERIA SYSTÉM.....	31
3.4 JAK ZJISTIT PRACOVNÍ SPOKOJENOST X NESPOKOJENOST.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
4.1 SOUČASNÝ PROFIL SPOLEČNOSTI	34
5 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ PROGRAM	37
6 DOTAZNÍK ZAMĚŘENÝ NA MOTIVACI	39
6.1 INFORMACE O DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ	39
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
6.2.1 Do které skupiny zaměstnanců patříte?.....	40
6.2.2 Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?.....	41
6.2.3 Jak je pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s vybavením pracovní oblasti?.....	42
6.2.4 Jak jsou pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?	47
6.2.5 Jak je pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s výši pracovního ohodnocení?.....	52
6.2.6 Jak jsou pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s hmotnými benefity?	56
6.2.7 Jak je pro Vás důležitá a jak jste spokojen/a s možností dalšího kariérního růstu?	60
6.2.8 Jak je pro Vás důležitý a jak jste spokojen/a s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna?.....	65
6.2.9 Jak je pro Vás důležitý a jak jste spokojen/a s kolektivem na pracovišti?	69
6.2.10 Jak je pro Vás důležitá a jak jste spokojen/a s pochvalou, hodnocením Vašich úspěchů managementem?	74

6.2.11	Jak je pro Vás důležitá a jak jste spokojen/a s podporou dalšího vzdělání managementem?	79
6.2.12	Jak jste spokojen/a s motivačním programem společnosti?	83
6.2.13	Jaké prvky motivačního programu (cafeterie) používáte?	85
6.2.14	Je něco, co Vám v motivačním programu chybí? Pokud ano, co?	87
6.2.15	Je něco, co byste ve společnosti změnil/a? Pokud ano, co?	91
6.2.16	Jste se svým zaměstnáním spokojen/a?	94
6.2.17	Doporučil/a byste svým známým, rodinným příslušníkům zaměstnání ve společnosti?	95
6.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	98
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	100
7.1	FINANČNÍ SLOŽKA MOTIVACE	100
7.2	ZAMĚSTNÁNÍ	101
7.3	VZDĚLÁVÁNÍ	102
7.4	CHOVÁNÍ MANAGEMENTU A KOMUNIKACE	102
7.5	PARKOVÁNÍ	103
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM GRAFŮ	108
	SEZNAM TABULEK	110
	SEZNAM PŘÍLOH	112

ÚVOD

V dnešní době není spokojenost v zaměstnání samozřejmostí. Mnohdy se stává, že jsou zaměstnanci přetěžováni prací, nebo mají naopak z práce pocit, že je nenaplnuje. Rovněž nemusí pociťovat potřebnou dávku povzbuzení od svých nadřízených, domnívají se, že jejich plat není dostačující a další ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Zaměstnanci si uvědomují, že i v zaměstnávání se vyskytují jisté potřeby, cíle a přání, které v některých případech není možné naplnit. V poslední řadě je tu neustálá obava z propuštění. Seskupení všech těchto faktorů dostává zaměstnance do stresu a mnohdy je může rovněž demotivovat k výkonu práce.

Umění dobře motivovat se tedy stává důležitou položkou na seznamu úkolů managementu společnosti. V dnešní rychlé době je těžké si uvědomit, jaké mají zaměstnanci potřeby a ještě těžší je vytvoření takového motivačního programu, který by vyhovoval všem. Když se to ovšem povede, společnost může počítat s vyšší prosperitou, protože spokojený a motivovaný pracovník odvádí svou práci efektivněji.

Především z důvodu důležitosti motivace jsem si vybral téma bakalářské práce – Analýza motivace pracovníků společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Ve společnosti působím na praxích již od střední školy a mám tedy možnost srovnávání okolností v poměrně dlouhém časovém horizontu.

Za hlavní cíl bakalářské práce jsem si stanovil analyzovat současný stav motivace u řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě výstupu z analýzy a načerpaných teoretických znalostí se budu snažit navrhnout možné další formy motivace, které by mohly vést k zefektivnění současného stavu.

Práci jsem rozdělil, jak bývá zvykem, na teoretickou a praktickou část. Do první části jsem zařadil informace o motivaci vnitřní a vnější. Dále související teorie motivace a rovněž se budu zabývat motivačním programem podniku. V praktické části se zabývám společností CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Je zde uveden přehled základních informací. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů provedu analýzu současné motivace pracovníků. V závěru na základě výstupů z analýz doporučím společnosti možné další formy motivace, vedoucí k zefektivnění současného stavu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Dle Vebera (2000, s. 63), může být motivace popsána jako vnitřní stav člověka, který zapříčiňuje jeho určité chování či aktivitu. Psychická a fyzická aktivita je přenášena pomocí motivace směrem ke stanovenému cíli. Je spjata s vnitřními podněty člověka. Záliby, tužby, představy a především neuspokojené potřeby, vyvolávají psychické napětí, které se stává podnětem k určitému jednání osoby.

Motivace je, když lidé chtějí, mají chuť, interes, nadšení a elán. O lidech, kteří dávají najevo podobné vlastnosti, říkáme, že jsou motivovaní. Vlastní slovo motivace má kořeny v latinském slově „moveo“, které v překladu znamená hýbat, pohybovat, hnout, uvádět v pohyb, ale i zneklidňovat a znepokojovat. Je hybným motorem k aktivitě člověka. Motivace je vnitřní síla, která nás zvedne ze židle a probudí v nás výkon motivované činnosti. (Stuchlík, 2008, s. 91)

Názor Turekciové (2004, s. 55) hovoří o tom, že motivace může být stanovena jako vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) vyvinout určitou míru úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Dle této definice je tedy motivace přímo propojena s chováním, respektive s jeho projevy. V tomto případě se jedná o motivační jednání.

Motivace všech lidských aktivit, včetně konkrétních forem lidského pracovního jednání, je chápána jako jedna ze základních osobnostních subkultur, současně však i jako podstatná součást dynamiky osobnosti. Z pohledu důležitosti motivace pro osobnost člověka a jeho činnosti, včetně její nestálosti, může být tato subkultura, resp. dimenze osobnosti, považována sice za nejzajímavější, na druhou stranu ale také za nejsložitější. Pojem motivace se znázorňuje faktem, že v lidské psychice účinkují specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty jednání člověka (tj. chování, resp. poznávání, prožívání, jednání) určitým směrem zacilují, ve stanoveném směru ho probouzejí k činnosti a navozenou činnost – aktivitu také udržují. Poté je působení těchto sil projevováno navenek v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362)

Na motivaci záleží. Jistou měrou zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá k dosažení požadovaných cílů. Naopak, její nedostatek zabere managementu více času, bude potřebovat dlouhodobou kontrolu, argumentaci, debatu a možná i konflikty, které

bude muset management řešit, když nebudou zaměstnanci pociťovat dostatek motivace – a to do jisté míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů. (Forsyth, 2009, s. 7)

Motivace je zařazena mezi základní psychické procesy. Je považována za vnitřní pohnutku, která podněcuje jednání člověka. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) a je úzce spjata s výkonností člověka. (Management Mania, © 2011–2013)

1.1 Dimenze motivace

Významným rysem motivace je podle Bedrnové a Nového (2007, s. 363) vliv ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – motivace člověka jeho následnou aktivitu určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363) Zaměření, orientace činnosti člověka – rád bych to a to, chci to a to, nechci se zabývat tím a tím. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 265)
- **Dimenze intenzity** – aktivita člověka v daném směru je závislá na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím o dosažení vytyčeného cíle (určen směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá jedinec více či méně energie. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363). Docela bych to chtěl, velmi chci a toužím. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 265)
- **Dimenze stálosti** – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější (vnější i vnitřní) překážky, které se mohou vyskytnout při vykonávání motivované činnosti. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363)

1.2 Základní zdroje motivace

Jsou rozlišovány dva základní zdroje motivace a to **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní zdroje jsou nazývány **motiv**y (žízeň, hlad, atd.) a vnější jako **stimul**y (voda, jídlo, atd.). (Pauknerová, 2006, s. 93)

Dle Vochozky a Mulače (2012, s. 272) je lidská motivaci utvářena následujícími základními zdroji motivace:

- **Potřeby** – dosažení uspokojení lidských potřeb je jednou ze základních podmínek naší existence. Potřeba je reálný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého. Je velice silným hnacím motorem v našem životě. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 242)
- **Návyky** – označují opakovaný, zaběhnutý a ustálený způsob jednání člověka v určité situaci. Společensky nevhodné návyky jsou nazývány zlozvyky. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 243)
- **Zájmy** – jsou popisovány jako dlouhodobější zacílení lidské činnosti na určitou oblast. Předměty zájmů bývají velice rozmanité, jelikož mezi ně můžeme zahrnout objekty, jevy, činnosti, poznatky i jiné osoby. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 243)
- **Ideály** – vzory, podle kterých člověk do jisté míry řídí své chování již od útlého věku. Mohou zasahovat jak do osobního profilu, tak do životních cílů. Zdůrazňují to, čeho si člověk zvláště cení, čeho pociťuje nedostatek a čeho by chtěl případně dosáhnout. Ideály jsou tvořeny pod silným tlakem společenských hodnot. Svou roli zde sehrávají člověkem přijímané právní a morální normy, životní zkušenosti a filozofie. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 244)
- **Hodnoty** – jsou něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr způsobů a cílů jednání. Během svého života si vytváříme specifický hodnotový systém, který působí na naše jednání i prožívání. Hodnotový systém je označení pro to, čemu dává člověk přednost a co je pro něj v životě důležité. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 244)

1.3 Motivační faktory

Franzel (2013, s. 80) uvádí, že dlouhodobější zlepšení pracovních podmínek jenom přitahuje pozornost k novým cílům kritiky a vyvolává nová přání, aby bylo všechno ještě pohodlnější. Uvádí následující teorii na příkladu. Pokud má společnost k dispozici větší a lepší firemní automobily, budou se objevovat zaměstnanci, kteří budou očekávat ještě luxusnější automobily. Lidé budou pociťovat uspokojení v práci jedině díky motivačním faktorům. Zde může být ovšem také zařazen úspěch, uznání, samotná práce, odpovědnost, naděje na postup a další rozvoj.

Během existence velkého množství možných negativních oblastí, které je potřeba obejít oklikou, vyskytuje se i celá řada takových faktorů, které jsou nazývány pozitivními, a bývají používány k aktivnímu posílení pocitu, že je člověk motivován. Je důležité, se

s těmito faktory seznámit a rovněž se dozvědět informace o jejich fungování v praxi. (Forsyth, 2009, s. 31)

- **Úspěch** – Forsyth (2009, s. 31) představuje svůj názor o tom, jak každý člověk cítí potěšení z toho, když dosáhne svého cíle. Úspěch může být považován za relativní. I dosažení malých cílů je důležité, a to je dobře, pokud jsou v rozsahu, v jakém si lidé tvoří své vlastní uspokojení. Podstatné je lidem poskytnout vhodné měřítko k tomu, aby měli své dosažené úspěchy s čím porovnávat. Čím více způsobů měření úspěchů poskytneme, tím více změn můžeme aplikovat a rozšiřovat škálu způsobů, které nám pomáhají zdůraznit úspěch za účelem motivace.
- **Uznání** – uznání za dobře odvedený výkon je velice potřebnou částí efektivní motivace. Pochvala za výkon může být malá a nedlouho trvající. Nejjednodušším způsobem může být věta: „Dobrá práce.“ Další možností je použití kombinace výrazu uznání a povzbuzení: „Skvělá práce.“, „Tak to má být.“ Uznání může mít také hmatatelnou podobu a to například ve formě platového nárůstu, povýšení či bonusu. (Forsyth, 2009, s. 32)
- **Ocenění formou odměny** – když zkombinujeme uznání s dosaženým výkonem, je vhodná doba k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou. Do této skupiny může být zařazeno cokoliv, počínaje výplatou, až po bonusový balíček. V tom mohou být nalezeny firemní automobily, provize za pracovní výsledky, finanční výpomoci jako jsou půjčky, náhrady za dojíždění do práce, platby zdravotního pojištění atd. Dále jsou zde zařazovány penze, úhrady výdajů vynaložených na pracovní účely, určité podíly na zisku, bonusy, ale také dovolené a možnosti pohyblivé pracovní doby. (Forsyth, 2009, s. 33–35)
- **Náplň práce** – lidé tráví většinu svého života v práci. Je tedy přirozené, že napomáhá skutečnost, když mají lidé svou práci rádi. To zapřičiňuje, že lidé v některých zaměstnáních jsou motivováni snadněji než v ostatních. Lidé nevhodní na svou pracovní pozici, jsou většinou obtížněji motivováni, musí se počítat s možností, že nikdy nebudou tak výkonní a nedosáhnou výsledků a kvalit, které jsou požadovány. Ovšem i nudná práce může být považována za atraktivní, pokud v ní vládne dobrá komunikace, lidé znají svou pozici ve společnosti a vidí, že i jejich práce je efektivní. Jsou manažery podnikány kroky k tomu, aby bylo rozšířeno spektrum činností za účelem motivace. Vybavení pracovního prostředí, funkčnost spojená s vybavením, komfort, úspora času

například ve formě kantýny, nebo také atmosféra na pracovišti jsou další možnosti, které jsou nápomocny k tomu, aby se práce stala zajímavější. (Forsyth, 2009, s. 35–37)

- **Odpovědnost** – Forsyth (2009, s. 38) uvádí, že za předpokladu svěřeni zodpovědnosti lidem, budou si jí vážit a budou odvádět svou práci pečlivěji než před tím. Pocit větší důležitosti práce a tím následný narůst nejen produktivity, ale pravděpodobně i efektivity, kvality a vlastně libovolného měřítka výkonu, je přinášén odpovědností. V neposlední řadě také povzbuzuje kreativitu. Svěřená odpovědnost může tedy potenciálně zvýšit motivaci a odvedené výkony.
- **Možnost kariérního postupu** – lidé očekávají, že budou mít možnost postupovat v kariérním žebříčku nahoru, jelikož to s sebou něco přináší (vyšší plat, atd.). Proto je samozřejmě pocit potřeby postupu v pracovních pozicích a vidina povýšení motivací. (Forsyth, 2009, s. 39)
- **Možnost růstu** – povýšení/postup a růst je motivační teorií rozlišován. První uvedené znamená postup v jedné společnosti, druhé znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího. Dochází k tomu například při přecházení pracovníků z jednoho oddělení do druhého. Pro management je důležité vytvořit dobře fungující tým a ten si udržet a maximalizovat jeho výkony na tak dlouho, jak jen bude možné. Toho většinou dosáhne díky propracované motivační činnosti. (Forsyth, 2009, s. 39)

1.4 Principy motivace

Aktivace jednotlivých pracovníků, podnícení jejich vnitřních hnacích síl a usměrnění jejich chování k dosažení určitého cíle je cílem motivování v organizaci. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu. V organizacích se pomocí motivace vytváří a podněcuje u lidí vnitřní zájem, ochota a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů a cílů organizace. Motivace je zjednodušeně vztahována k dosažení určitého cíle a uspokojení z jeho dosažení. Klíčové je dosažení skutečného vnitřního odhodlání. (Management Mania, © 2011–2013)

Obvyklý význam slova motivovat je vykládán následovně: ostatní lidi k něčemu podnítit, přesvědčit je, že je něco pro ně důležité a/nebo užitečné, nebo vyvinout určitou aktivitu. V psychologii „být motivován“ v mnoha případech znamená, že se určité chování řídí kognitivními procesy. (Deibl, 2005, s. 56)

„Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“ (Plamínek, 2002, s. 78)

Motivace je termín, který je využíván natolik široce, že občas nemusí být jasné, na základě jakých zákonitostí vlastně funguje. Základní princip motivace zaměstnanců je přitom prostý, jelikož spočívá ve vztahu „něco za něco“. (Urban, 2010, s. 95)

Dle názoru Dvořákové (2007, s. 153) principy motivace vyjadřují základní pravidla jejich projevů. Pohledy na to, zda lze stanovit obecný princip motivace, se rozcházejí. Nejčastěji jsou uváděny principy:

- **Princip ekvilibria** – jedná se o tendenci restaurovat narušenou psychickou a fyzickou rovnováhu, zdraví. (Dvořáková, 2007, s. 153)
- **Princip zaměřenosti cíle** – je navádění (směřování) k něčemu, k dosažení něčeho, ale také odvracení se od něčeho. (Dvořáková, 2007, s. 154)
- **Princip dominance** – jen dominantní motivy jsou schopny nastartovat rozhodující aktivitu. (Dvořáková, 2007, s. 154)

Podle názoru Pauknerové (2006, s. 93) jsou pouze dva základní principy motivace a to **princip homeostatický** (udržení rovnováhy) a **hedonistický princip** (dosažení uspokojení), které jsou uvedeny v některých motivačních teoriích. U některých autorů se lze setkat i se třetím principem, konkrétně **principem pobídkovým**, který je postaven na existenci vnější pobídky.

U Plamínka (2002, s. 78) se lze setkat s tzv. „**zlatým pravidlem**“. Tento jednoduchý, ale efektivní princip může být volně definován následovně: Neformujte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se především přizpůsobit úkoly lidem a jejich přítomným motivům.

1.4.1 Jak člověk motivuje sám sebe

Deibl (2005, s. 57) uvádí, že motivace sama sebe není otázkou řídicího stylu (kontrola versus sebemotivace), nýbrž se týká každého osobně. Je bezpochyby snadnější rozvinout motivaci sebe sama, když člověk dosáhne vyššího stupně úrovně v zaměstnání a s tím spojené úkoly jsou zajímavější a jsou větší výzvou, ale je také snadnější motivovat sebe při rutinních pracích.

Jedním z hlavních rozdílů mezi úspěšnými a méně úspěšnými jednotlivci v jakémkoli oboru nebo specializaci je, že úspěšní jedinci vědí, jak motivovat sami sebe, i když nemají

motivaci k vykonávání určitého úkolu, zatímco méně úspěšní jedinci mají potíže s kontrolou jejich motivace. (Dembo, Seli, 2013, s. 10)

Když bude brána sebemotivaci jako „sebeposilující systém“ z hlediska teorie učení, tak člověk posiluje sám sebe tím, že po každém jednání zhodnotí sám sebe, dle vlastního standardu norem. Vnitřní motivace je především považována za sebemotivaci. Vnitřní motivace je oprošťována od jakýchkoliv vnějších vlivů a „hnacím motorem“ je vlastní osobnost. (Deibl, 2005, s. 58)

Člověk může v životě jen velmi těžko dosáhnout svých cílů, pokud mu chybí motivace. V práci může s motivací pomoci kolega nebo nadřízený, doma rodina. Jejich podpora však bude bezpředmětná, pokud si nenajde způsob, jak nejprve získat vlastní motivaci. (IVITERA, a. s., © 2014)

Je stanoveno 10 pravidel:

- **Přestaňte se bát chyb** – každý dělá chyby a i chyby mohou život obohatit. Důležité je dokázat si chybu přiznat, poučit se a udělat vše proto, aby se již neopakovala.
- **Bud'te šťastní** – pozitivním přístupem k životu se získává důležitá energii. Budete optimističtější a budete mít více elánu.
- **Nebojte se vystoupit ze zóny klidu** – zkoušejte nové věci, které vám přinesou nové příležitosti. Nezůstávejte stále mezi stejnými lidmi, na stejných místech a u stejných pracovních postupů.
- **Myslete na nemyslitelné** – nic by vás nemělo zastavit v přemýšlení o vašich cílech. Není důvod zůstat při zemi. Každý úspěch začíná u snu.
- **Čtěte a poslouvejte inspirativní materiály** – nechte se inspirovat knihami či nahrávkami úspěšných lidí.
- **Neutíkejte od problémů** – překážky jsou přirozenou součástí úspěchu.
- **Užívejte každého momentu** – nepřemýšlejte stále jen o minulosti nebo budoucnosti, kterou byste si přáli. Snažte se užívat přítomných okamžiků, které vás do budoucnosti povzbudí.
- **Dokončete, co začnete** – neodcházejte od svých cílů v půli cesty, i když konečný výsledek nebude zcela podle očekávání.

- **Řešte problémy jednotlivě** – problémy mohou přicházet kdykoli. Řešit byste je však neměli najednou. Když se nahromadí, může vás vidina řešení najednou silně demotivovat.
- **Nezajímejte se příliš o to, co říkají lidé** – okolí o vás může říkat spoustu nepěkných věcí. Když ale budete opravdu věřit v to, co děláte, můžete okolí ignorovat. (IVITERA, a. s., © 2014)

1.5 Typy motivace

K pracovní motivaci jsou vedeny dvě cesty. Na první lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Na druhé mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala atd. (Armstrong, 2007, s. 220).

Dle Armstronga (2007, s. 221) jsou rozlišovány dva základní druhy motivace:

- **Vnitřní motivace** – to jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a jsou jimi ovlivňováni k určitému chování nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory jsou tvořeny odpovědností, autonomií, možnostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti zajímavou a podnětnou práci a příležitostmi k postupu v hierarchii pracovních pozic. Vnitřní motivátory se týkají „kvality pracovního života“, budou mít hlubší a trvanlivější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené z vnějšku. (Armstrong, 2007, s. 221)
- **Vnější motivace** – je to, co je prováděno pro lidi, aby byla nastartována jejich motivace. Jsou sem zařazovány odměny (zvýšení platu, atd.), pochvaly, povýšení, ale také tresty (odepření platu, kritika, atd.) Vnější motivátory mohou mít okamžitý a velice efektivní účinek, ale nemusejí vždy působit dlouhodobě. (Armstrong 2007, s. 221)

Deibl (2005, s. 55) rozděluje motivaci na více forem. Lze rozdělovat motivaci na:

- vědomou a nevědomou,
- primární a sekundární,
- vnitřní a vnější.

Dělení motivace na **vědomou** a **nevědomou** má kořeny v psychoanalýze. V tomto pohledu má motivační funkci jen ONO (cíl), zatímco JÁ a NAD-JÁ zde působí pouze v kontrolní

funkci. Z toho je zřetelné, že lidé často neznají (nebo znát nechtějí) své skutečné motivy, a pokaždé je to za té situace, když jsou „sociálně nežádoucí“ (obecně nepřijímané) a/nebo „trapné“. Pokud je tomu tak, vzniká snaha „skutečné motivy“ zastříť nebo racionalizovat. (Deibl, 2005, s. 55)

Klasifikace motivace na **primární** (vrozenou) a **sekundární** (získanou) pochází z teorie učení. Všechny potřeby a motivy, které jsou spojovány s pracovní motivací, jsou považovány za „naučené“ stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem. S tímto pohledem je také spojena obava vůči „přirozeně dané hierarchii potřeb“, protože vždy záleží na sociálním prostředí, jestli a v jaké míře dospěje určitá aktivace až k jednání či nikoliv. (Deibl, 2005, s. 55)

Dle Deibl (2005, s. 55) je „nejmodernější“ klasifikace motivace na „**vnitřní** a **vnější**“. Toto rozdělení bylo již objasněno dle názoru Armstronga výše.

Urban (2010, s. 101) hovoří rovněž o **demotivaci** zaměstnanců. Demotivace je totiž ve svém výsledku plýtvání potenciálem pracovníků a to stojí peníze. K nejčastějším faktorům zapříčínujícím demotivaci patří např. nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé ohodnocení a projevy nedůvěry. K dalším zbytečným příčinám je řazeno neposkytování zasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, nedůvěra či nerespektování osobních schopností, nedostatečné pozornost věnované podnětům od zaměstnanců aj.

1.6 Vrstvy motivace

Aktuální motivace je dle Plamínka (2002, s. 80) výsledkem působení tří do značné míry nezávislých složek:

- **Motivační založení** – je prakticky pevnou charakteristikou lidské osobnosti. Je za potřebí jej poznat u každého člověka. Motivační založení se během lidského života mění jen velmi pomalu. Může být však překryto a maskováno jinými vlivy, především vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije a společenskou rolí, které ve svém životě hraje. Někdy je ovšem tato role v rozporu se založením člověka. To se projevuje především v krizových situacích či spontánních reakcích, kdy člověk věnuje menší míru pozornosti kontrole svého chování, a projevy motivačního založení se mohou volně promítat do jeho chování. (Plamínek, 2002, s. 80)
- **Motivační poloha** – je propojena s životními a pracovními podmínkami a skrze změny v těchto podmínkách ji je také možno ovlivňovat. Za určitých podmínek může převládat

a po dobu trvání těchto podmínek i potlačit vliv podnětů souvisejících s motivačním založením. Rovněž může dominovat v případě, když okolí velmi naléhavě vyžaduje po člověku specifické chování. (Plamínek, 2002, s. 80)

- **Motivační naladění** – je bezprostřední stav vnitřních pohnutek, nebo také důsledek krátkodobě působících vnějších podnětů. Tyto podněty však člověka emotivně silně zasáhly a mají vliv na jeho motivaci. (Plamínek, 2002, s. 80)

1.7 Motivační teorie

Bedrnová a Nový (2007, s. 379) uvádí myšlenku, že snaha o poznání a vysvětlení motivace lidského chování je řazena k významným a zároveň nejzajímavějším okruhům psychologie. Obeznamení se s různými přístupy vztahujících se k otázkám motivace napomáhá nejen k přesnějšímu pochopení problematiky, ale vede především k vytvoření žádoucích vnitřních osobnostních kvalit nastupujících manažerů schopných v roli lídrů a koučů efektivně ovlivňovat motivaci vedoucí k určitému lidskému chování.

Za základní výkladové modely motivace lidského chování lze dle Bedrnové a Nového (2007, s. 379) považovat:

- **Homeostatický model motivace** – pociťuje-li člověk narušení psychické rovnováhy, zapřičiňuje to napětí, vzbuzuje potřebu, která vyvíjí niterní tlak na jedince. Člověk pak za pomoci poznávacích funkcí a dosažených zkušeností zaměřuje svou činnost (jednání) určitým směrem s cílem odstranit tento tlak (uspokojit příslušnou potřebu). Homeostatický model je nejčastěji spojován k motivům, které vycházejí z organických potřeb (fyziologická potřeba žízně, atd.). Tento model není ovšem vhodný k objasňování veškerého lidského chování. Člověk totiž není pasivní, jak homeostatický přístup předpokládá, navíc není pouze biologickým organismem, nýbrž společenskou bytostí. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 380)
- **Hédonistický model motivace** – hédonismus zastupuje filozofický směr známý již v antice. Základním kamenem je zdůraznění důležitosti emocí v životě člověka a předpoklad, že veškerá činnost vyvinutá člověkem směřuje k dosažení slasti a vyhnutí se strasti. Emoce, resp. city zaujímají v motivaci lidského chování neotřesitelně významnou pozici. Dynamizují lidskou činnost a zaměřují ji. City obsahují oba základní znaky motivace – dynamizující i orientující aspekt. Člověk má totiž blíže k tendenci vyhledávat příjemné situace, a naopak se pokud možno vyhýbat nepříjemnému. Ovšem

ani tento model neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace, protože člověk bývá často motivován i k činnostem spojených např. s námahou a s komplikacemi. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 380)

- **Aktivační, pobídkový model motivace** – základní motivační činitel, jako je přicházející podnět z vnějšího prostředí, je hlavním rysem tzv. aktivačního (pobídkového) modelu. V aktivačním modelu jsou známy dvě skupiny pobídek:
 - **pobídka prvotní** – podněty, který mají vrozený silový účinek,
 - **pobídka druhotná** – podněty, které svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení.

Tento model primárně vyhovuje motivům emocionálním a s nimi spojeným motivům sociálním: strachu, agresi, sdružování, výkonnosti a moci. Podobně jako u předchozích modelů však i jeho prostřednictvím není možné dobře objasnit některé další formy lidského chování. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 380–381)

- **Kognitivní, poznávací modely motivace** – skutečnost, že proces poznání má motivační účinek, je startovní čarou kognitivních (poznávacích) modelů motivace. Poznání pomáhá vzniku a formuje povahu motivačních procesů. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 381)

Kognitivní teorie, mohou být dle Armstronga (2007, s. 223) pro manažery užitečnější, než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.

- **Humanistické koncepty motivace** – nejvíce poznatků o přístupy k motivaci lidského chování s humanistickou orientací poznamenal klinický psycholog A. Maslow. Maslow (1954) popsal, jak se dělí lidské potřeby. Řekl také, že neuspokojené potřeby mají sílu motivovat lidi. Vytvořil hierarchii potřeb, která je často reprezentována pomocí trojúhelníkového diagramu, do kterého zapracoval pět základních potřeb, které jsou úzce propojeny mezi sebou. To znamená, že v případě, kdy osoba splňuje své fyziologické potřeby, musí splňovat další požadavky, které jsou uvedeny v hierarchii. Všechny tyto potřeby jsou úzce provázány s motivací zaměstnanců při práci. Všechny tyto potřeby úzce souvisí s motivací zaměstnanců při práci. Fyziologické potřeby jsou základní potřeby, jako je jídlo, kyslík, voda a reprodukce. Zaměstnanec ví, že potřebuje uspokojit své fyziologické potřeby, a rovněž, že potřebuje nějaké peníze na splnění některé z nich. Tudíž uspokojení fyziologických potřeb je do jisté míry motivace k práci. Potřeba bezpečí je potřeba ochrany proti nebezpečí, je tedy také spojena

s finančními pobídkami. Sociální potřeby, potřeby sebeúcty a seberealizace nejsou závislé na finančních stimulech, ale je pro ně důležitá verbální motivace, slova pochvaly a úcty. Ovšem člověku nepostačuje pouze vnější motivace. Osoba samostatně výdělečně činná pociťuje potřebu seberealizace. Člověk má rád svou práci, protože si chce vytvořit nějakou pozici, chce uplatnit své znalosti a dovednosti. (Adair, 2004, s. 30–38)



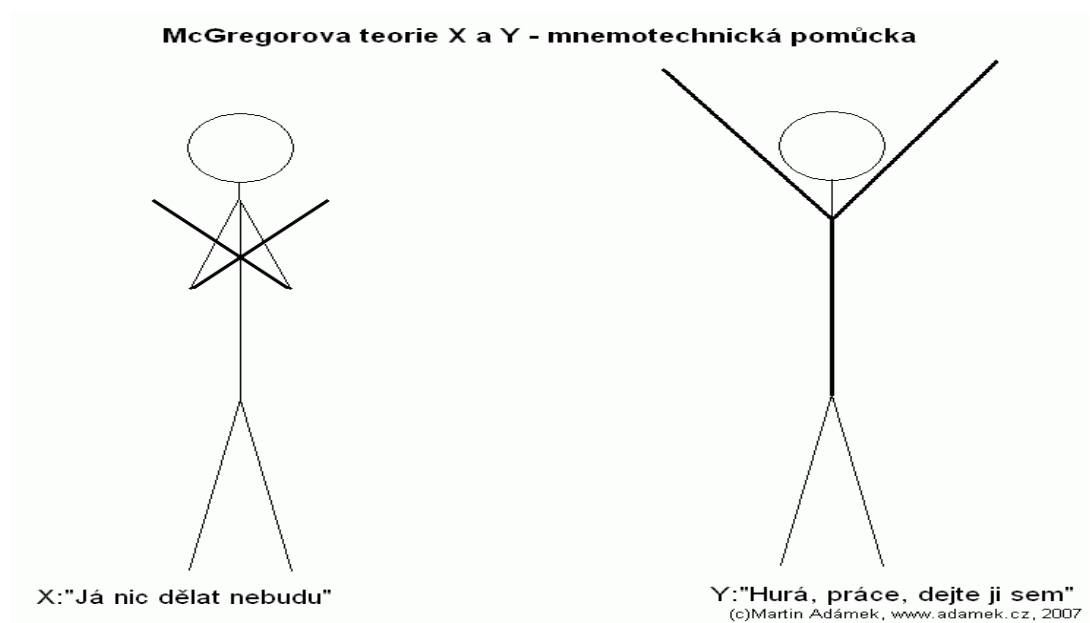
Zdroj: itsolution, 2013

Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb v pracovním prostředí

- **Teorie spravedlnosti** – tato teorie vychází ve své podstatě z kognitivní teorie motivace. Jádrem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku, jako pracovníkovi, je vlastní tendence srovnávat svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících podobnou práci. Srovnává efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Efektem přitom může být např. plat, uznání, přízeň nadřízeného, postup apod. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 150–151)
- **Teorie cíle** – předpokladem této teorie je, že cíle a záměry lidí hrají důležitou roli při určování chování. Přijímá důležitost vnímané hodnoty, která je zmiňována v motivační teorii očekávání, a předpokládá, že na základě těchto hodnot vzniká zkušenost citů a touhy. Aby lidé uspokojili své touhy a city, plní stanovené cíle. Cíle řídí chování v práci a efektivita je řízena cílem. Cíle vedou tedy k určitým výsledkům a zpětným vazbám. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 151)

Forsyth (2009, s. 16) popisuje i další typy motivačních teorií, jako jsou například:

- **Teorie X a teorie Y** – tato teorie byla již zapsána Douglosem McGregorem a pochází z prvních motivačních teorií. Bylo ním definováno lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů: **teorie x** je založena na domněnce lidské lenosti, nezájmu o práci a zodpovědnost, a proto je nutné přemlouvání a nucení k vykonání úkonu disciplinovaným způsobem za pomoci odměny, naopak **teorie y** je založena na opačném názoru. Lidé chtějí pracovat, mají rádi úspěch, určitou míru zodpovědnosti a přirozeně hledají způsob, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti. (Forsyth, 2009, s. 16–17)



Zdroj: adamek, 2007

Obr. 2. McGregorova teorie X a Y

- **Hertzbergova teorie: motivační a hygienické faktory** – důležitá teorie z pohledu každodenního života a ještě více z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, která vytváří pozitivní motivaci. Frederick Hertzberg v ní popsal dvě skupiny faktorů: první jsou **hygienické faktory**, ty vedou lidi k negativním pocitům. A druhé, **motivační faktory**, které vzbuzují dobré pocity. (Forsyth, 2009, s. 18)

Mezi **faktory hygienické** je zařazována např. politika společnosti a administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s kolegy, pracovní pozice a pracovní jistota. Všechny jsou řazeny mezi externí faktory, které ovlivňují jednotlivce. Pokud jsou všechny v pořádku, pak je v pořádku i motivace, pokud se ale vyskytne problém, všechny tyto oblasti představují významný potenciál pro zmenšení základních motivačních pocitů. (Forsyth, 2009, s. 18–19)

Do **faktorů spokojenosti (motivátorů)** zařazuje Forsyth (2009, s. 19–20) především úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení a možnost růstu. Tyto faktory, ať už jsou pozitivní nebo negativní, pramení z vnitřních kvalit lidské povahy a nabízejí nejlepší příležitost, k tomu, aby je manažeři využili ke zlepšení pracovních výkonů svých zaměstnanců.

- **Směřování k dokonalosti** – dokonce i ty nejlepší výkony lze stále zlepšovat. Motivace není jen ujištění, že to, co se mělo stát, se stane, ale je to i snaha o dokonalost a její dosažení. K tomu mohou přispět různé okolnosti, od výjimečných vlastností pracovníků, které se vybereme, až po školení, která jim nabídneme, ale motivace je tím finálním spurtem, který vytváří efektivní výkony. Tento aspekt je jedním z těch, které jsou násobeny počtem zapojených pracovníků. Proto by měl manažer věnovat svůj čas na zvýšení produktivity týmu, jelikož se to daleko víc odráží na výsledcích. (Forsyth 2009, s. 24)

1.8 Motivace pracovního jednání

Pracovní činnost je cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou činností. Považuje se tedy za činnost motivovanou. **Jako motivace k práci je rozuměn ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti** (se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí náležící pracovní role). Pracovní motivace vyjadřuje přístup jedince k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a k pracovním úkolům. Vyjadřuje tudíž konkrétní podobu pracovní ochoty. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 383)

V psychologii jsou dle Bedrnové a Nového (2007, s. 383) rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- motivy, související se samotnou prací, tzv. **intrinsická motivace**,
- motivy, ležící mimo vlastní práci, tzv. **extrinsická motivace**.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že motivy působící v pracovní činnosti se mohou projevovat rozdílným způsobem. Poté je možné je z tohoto hlediska zařadit do některé ze tří skupin:

- **aktivní motivy**, které přímo podněcují pracovní výkon,
- **podporující motivy** vytvářející podmínky pro účinné působení aktivních motivů,

- **potlačující motivy**, jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 384)

Motivace pracovního jednání je subjektivní faktor, který působí na pracovní činnost člověka a posléze i na prosperitu organizace, ve které pracuje. Z toho plyne pro management organizace závěr, že pracovní motivaci je nezbytné věnovat průběžně zvýšenou pozornost. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 384)

2 MOTIV VERSUS STIMUL

Dle názoru Bedrnové a Nového (2007, s. 363) představuje **motiv** určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být pojat jako psychologická příčina či důvod určitého jednání či chování člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv je úzce spjat pojem **cíle**. Cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu – nasycení. To mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363)

Motiv působí tak dlouho, dokud nedosáhne svého cíle, tzv. dokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení. Mimo tyto motivy, které lze považovat za **motivы cílové, terminální**, existují i motivy, kterým nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům se řadí např. zájem člověka o určitou oblast. Tento typ se označuje jako **motiv instrumentální**. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363)

Motivovaná aktivita člověka vedená určitým směrem a uskutečňována s určitým nasazením může být však realizována nejrůznějšími formami. Právě tyto způsoby, jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti, jsou vždy spoludeterminovány jednak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec ocitl, ale i specifickým prožíváním každého člověka. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 364)

Obecně platí, že motivy směřující stejným, resp. podobným směrem se vzájemně podporují, a tím podporují vznik a průběh motivované aktivity, naopak motivы protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou aktivitu narušovat, za určitých krajních podmínek dokonce znemožňovat. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 364)

Motivace. Pokud je vše vsazeno na motivaci, znamená to, že činnost, která se od lidí očekává, je dána do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit i bez podporujícího vlivu tak dlouho, dokud činnost, která se po lidech vyžaduje, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. (Plamínek, 2002, s. 76)

Stimulem může být jakýkoliv podnět, který nastartuje určité změny v motivaci člověka. Někdy rozlišujeme tzv. **impulsy** a **incentivy**. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365)

Impulsy jsou např. takové stavy těla, jako bolest zubů (vyvolá motiv návštěvy zubaře), či tělesná únava (motiv regenerace), ale i určité stavy mysli, např. nervozita před zkouškou (může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce). (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365)

Incentivem může být považována např. nabídka možnosti pracovního postupu, pochvala za dobrý výkon apod. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365)

Impulsem či incentivem může být ve své podstatě cokoliv, ale také nemusí. Záleží ve značné míře především na motivační struktuře konkrétního člověka. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365)

Pokud je zaměřeno na **stimulaci**, jedná se o odlišnou situaci než u motivace. Je možnost sice o lidech vědět méně (spolehnutí se na obecně efektivní stimuly typu finanční odměny), ovšem bude působit jen po tu dobu, do kdy do ní bude investován potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky. Proto je potřeba očekávat, že se žádoucí lidská činnost brzo zastaví. (Plamínek, 2002, s. 76)

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE

Dokázat dobře motivovat spolupracovníky v podstatě znamená dobře využít vůdcovství a vhodný styl řízení. Vést tým lidí a jít příkladem však mnohdy není jediným motivačním prvkem pro zvýšení efektivity pracovního úsilí jednotlivců a celého týmu. Existuje řada možností, jak pracovní úsilí zvýšit. Předpokladem pro tuto změnu efektivity je vědět a znát vhodné nástroje a v pravý čas je na pravém místě použít. (CzechTrade, © 1997–2014)

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, se sociální a personální politikou a prolíná systém řízení lidí ve společnosti. Jeho úkolem je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. (Kociánová, 2010, s. 39)

3.1 Charakteristika motivačního programu

Motivační program zahrnuje jak dílčí, tak ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci. (Dvořáková, 2012, s. 247)

Bedrnová a Nový (2007, s. 411) uvádí, že **motivační program** představuje konkrétní systém práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.

Na motivaci pracovního jednání může působit prakticky cokoliv. Je tedy v zájmu organizace, aby management a v jeho rámci všichni manažeři postupovali ve všech oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální výše pracovní motivace u všech pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 411)

Informace o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité **obecné předpoklady výkonnosti pracovníků**. Mezi nejznámější řadíme:

- pracovníci vykonávají smysluplnou práci,
- pracovníci vykonávají práci, kterou považují za zajímavou,
- pracovníci mají perspektivu a možnost odborného růstu,
- pracovníci jsou za svou práci adekvátně ohodnoceni,
- pracovníci jsou do jisté míry informováni o všech skutečnostech, které jsou pro ně významné,

- pracovníci pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 411–412)

Jedním z nejdůležitějších přístupů, které vedou k vzniku optimálních předpokladů pro utváření požadované úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 412)

Obohacování práce může nabývat různých forem:

- zvyšování pestrosti práce,
- důraz na celistvost pracovních činností,
- zvyšování důležitosti pracovních úkolů,
- zvyšování autonomie pracovního jednání,
- posilování zpětné odezvy. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 412)

3.2 Postup přípravy a realizace motivačního programu

„Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni organizace takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech jejích pracovníků.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 413)

Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování organizace, pak před vytvářením motivačního programu musí proběhnout kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 413)

Musí obsahovat všechny skutečnosti dění v organizaci, které jsou z pohledu pracovníků významné. Jsou to především skutečnosti:

- vymezení společenského a ekonomického postavení organizace,
- zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníka v organizaci,
- zaopatření podmínek pro optimální využití pracovníků,
- zajištění připravenosti pracovníků na změny,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o pracovníky,
- vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a organizací. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 250)

Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozdělit do následujících základních kroků:

- analýza motivační struktury pracovníků organizace,
- stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu,
- zpracování popisu současné výkonnosti pracovníků,
- vymezení potencionálních prostředků stimulace,
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení podmínek jejich uplatňování,
- sestavení motivačního programu,
- seznámení všech pracovníků organizace s motivačním programem. (Bedrnová, Nový, 2007, s 441)

„Význam seznámení všech pracovníků s motivačním programem je dán také následujícím krokem: kontrolou výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 415)

3.3 Cafeteria systém

Cafeteria systém umožňuje zaměstnancům volit si z nabízených alternativ podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb. (Kociánová, 2010, s. 165)

Podstatou toho systému je vytvoření variantní nabídky nefinančních benefitů. Zaměstnanec si dle svých priorit, potřeb a zájmů volí z této nabídky v rozsahu, který je mu vzhledem k příslušné pozici, popřípadě na základě hodnotícího procesu, přidělen. Hlavní výhodou cafeteria systému je individualizace této části odměňování a z toho vyplívající silnější stimulační účinek. (Pauknerová, 2006, s. 222)

V případě cafeteria systému zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a rovněž stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku vybírá vyhovující benefity. Při tomto výběru vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů k čerpání benefitů. (Macháček, 2010, s. 2)

3.4 Jak zjistit pracovní spokojenost x nespokojenost

Aby bylo možné sestavit motivační programy, je nezbytné zjistit, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni nebo nespokojeni, do jaké míry jsou spokojeni či nespokojeni a vůbec jakou mají pracovní motivaci. Na základě toho mohou být provedena určitá opatření a po realizaci změn je možno zjistit pomocí zpětné vazby, co tyto změny přinesly. (Likman Media, © 2007–2009)

Z pohledu pracovníka může být **pracovní spokojenost** vázána se **seberealizací, radostným pocitem z práce**, ale na druhé straně i s jistým **sebeuspokojením a následnou pasivitou**. (Pauknerová, 2006, s. 181)

Spokojenost nebo **nespokojenost** člověka je vlastně subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a k pracovním podmínkám. Pro zjištění spokojenosti a nespokojenosti pracovníků se nejčastěji používá osobní nebo písemné dotazování, kdy se používají otevřené i uzavřené otázky, nebo pozorování reakcí lidí při standardních situacích. (Likman Media, © 2007–2009)

Zjišťování pracovní motivace je poněkud složitější než zjišťování spokojenosti x nespokojenosti. Je to dáno tím, že člověk si těžko uvědomuje svoji motivaci v celé své složitosti a obsáhlosti. Proto není ani možné zjišťovat motivaci přímo dotazováním. (Likman Media, © 2007–2009)

Používají se tedy nepřímé metody.

Jednou z možných nepřímých metod je **např. pozorování**. Jednou z neefektivnějších metod (pokud ji provádí odborník) ke zjišťování motivace jsou **projektivní techniky**, např. tématicko-apercepční test. Při něm je zkoumanému pracovníkovi ukázáno několik kreseb zachycující osoby při nějaké činnosti. A zkoumaný zaměstnanec jednotlivé obrázky interpretuje, přičemž v jeho interpretaci se promítají i jeho skryté potřeby a přání. (Likman Media, © 2007–2009)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

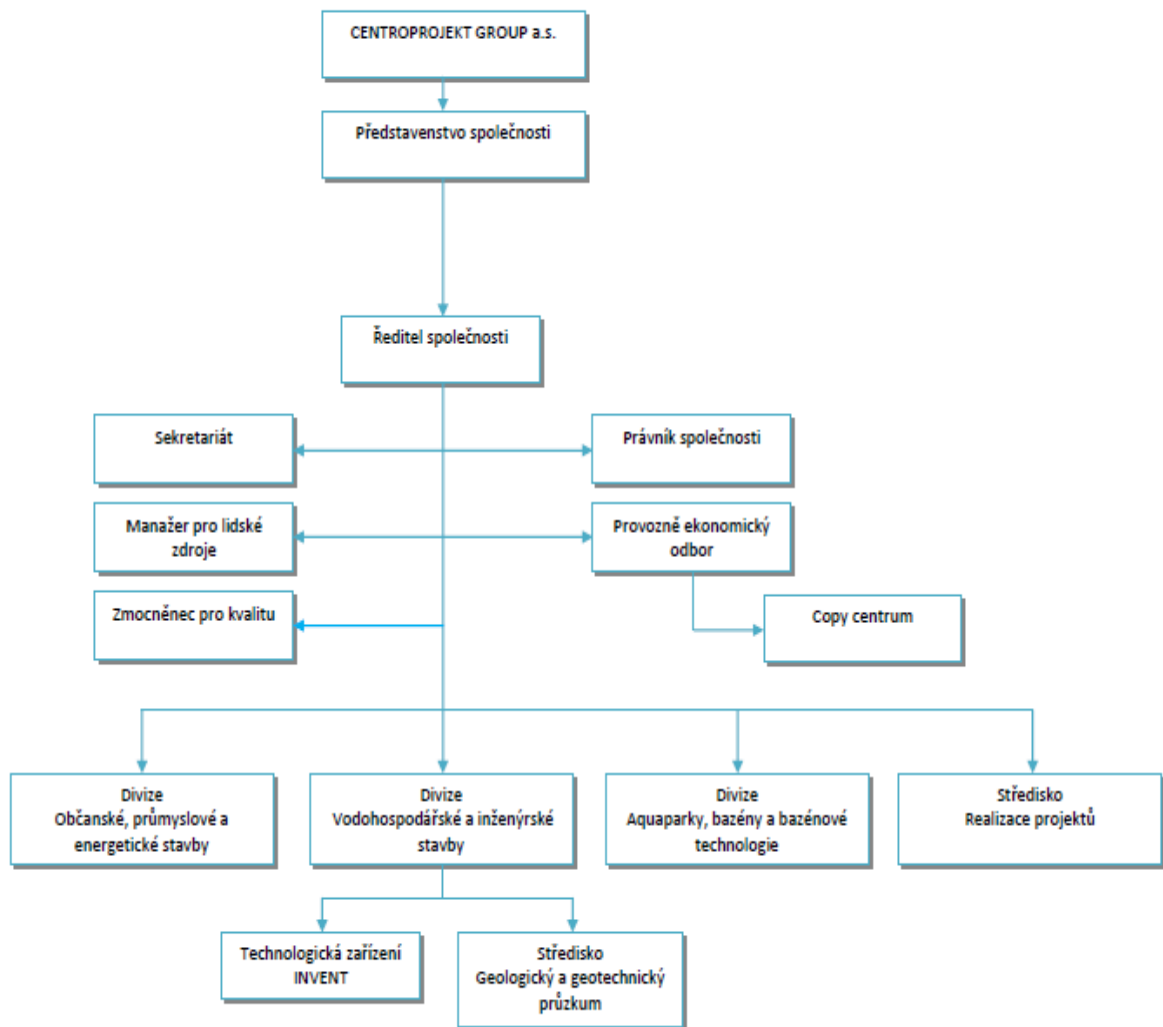
Hlavní vizí společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. je hledání optimálního řešení. Při uskutečňování tohoto poslání vychází společnost z tradice sahající až do roku 1925. Dlouholeté a bohaté zkušenosti z poskytování služeb v oblasti přípravy a realizace staveb a vysoká profesionální úroveň spolu s trvalým důrazem na komplexnost a kvalitu jejich služeb při efektivním využití technického vybavení, jsou pro společnost závazkem a pro zákazníky jistotou. (CENTROPROJEKT GROUP, a. s., 2013)

4.1 Současný profil společnosti

V současnosti patří CENTROPROJEKT GROUP, a. s. k předním projektovým a inženýrským firmám v České republice. Zajišťuje komplexní služby od zpracování průzkumu, studií, vypracování projektové dokumentace všech stupňů, přes autorský dozor, inženýrskou činnost, až po dodávku celé stavby „na klíč“ v oblasti staveb průmyslových, energetických, občanských, vodohospodářských, aquaparků a bazénové technologie. V rámci zajištění komplexních služeb funguje samostatné středisko geologického a geotechnického průzkumu a Copy Centrum, které zajišťuje služby pro interního zákazníka (tisk a kompletace projektové dokumentace) a současně nabízí své služby i externím zákazníkům.

Firemní organizační struktura společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. (2014) umožňuje efektivní využívání služeb jednotlivých specialistů, stejně jako vytváření týmů s požadovanou profesní skladbou v rámci jedné či více divizí, a to v závislosti na rozsahu a složitosti zpracovávaného projektu.

Organizační schéma společnosti CENTROPROJEKT GROUP a. s.



Zdroj: Interní materiály

Obr. 3. Organizační struktura společnosti

Výrobní činnost společnosti vykonávají divize s relativně vysokou ekonomickou samostatností. Divize nabízejí své služby v oblastech:

- **Divize – Občanské, průmyslové a energetické stavby**
 - Občanské stavby
 - Průmyslové stavby
 - Energetické stavby
- **Divize – Vodohospodářské a inženýrské stavby**
 - Vodohospodářské stavby
 - Dopravní a inženýrské stavby
 - Technologická zařízení INVENT

- Geologický a geotechnický průzkum
- **Divize – Aquaparky, bazény a bazénové technologie**
 - Aquaparky, bazény a bazénové technologie
 - Prodejna bazénového příslušenství

Podporu výrobní činnosti společnosti poskytuje Provozně ekonomický odbor a Sekretariát společnosti, které jsou samostatnými organizačními útvary (viz. *Obr. 3. Organizační struktura společnosti*).

Zachování kvalitního životního prostředí je jednou z priorit, kterou společnost uplatňuje ve všech oborech své činnosti. Je mimo jiné zkušeným a profesionálním poskytovatelem služeb ve funkci projektanta ekologických staveb a „inženýra“ staveb financovaných z fondů Evropské Unie. Firma je také zapsána v seznamu odborně způsobilých osob Ministerstva životního prostředí s oprávněním poskytovat odborná vyjádření o integrované prevenci a omezování znečištění (IPPC) v kategorii spalovacích zařízení.

Za aspekt zvyšující image společnosti může být pokládáno to, že společnost CENTROPROJEKT GROUP a. s. je držitelem mnoha ocenění. Profesionální úroveň provedení řady zakázek pro Prahu ocenil pražský magistrát Referenčním listem Hlavního města Prahy, který byl společnosti předán primátorem v říjnu 2001. V roce 2003 na 9. mezinárodní vodohospodářské výstavě VODOVODY-KANALIZACE 2003 získal CENTROPROJEKT GROUP a. s. ocenění za 2. místo v soutěži o nejlepší exponát. Vystavovaným exponátem bylo Hyperboloidní míchadlo firmy INVENT Umwelt- und Verfahrenstechnik AG, pro niž je společnost obchodním zástupcem pro Českou a Slovenskou republiku. Několikrát získala ocenění Stavba roku Zlínského kraje, např. v soutěži Stavba roku 2008 Zlínského kraje získala stavba onkologického centra Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně hlavní cenu. V roce 2005 získala rovněž titul Vodohospodářská stavba roku, umístila se na prvním místě v hodnocení nejvíce obdivovaných firem ve stavebním sektoru za rok 2000 a v roce 2011 převzala ocenění Progresivní zaměstnavatel roku 2011, a to hned ve třech kategoriích. (CENTROPROJEKT GROUP, a. s., 2013)

5 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ PROGRAM

Představenstvo společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. se v roce 2014 rozhodlo o poskytnutí benefitů pro všechny zaměstnance formou cafeteria systému. Tento systém je ve společnosti používán již od roku 2008.

Celkový limit finančních prostředků firmy na jednoho zaměstnance vložených do benefitů činí 12 000 Kč na rok 2014. Využitelná část limitu pro zaměstnance se potom odvíjí od druhu benefitu a jeho daňové uznatelnosti pro firmu.

Cafeteria obsahuje následující druhy zaměstnaneckých benefitů:

1. příspěvek na penzijní připojištění,
2. příspěvek na kapitálové životní pojištění,
3.
 - péče o zdraví: příspěvek na nákup vitamínů, brýlí, rehabilitačních masáží, perličkových koupelí (nehrazených zdravotní pojišťovnou),
 - kultura a sport: příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce (např. vstupenky, poplatky za nájem tělocvičny),
 - rekreace a zájezdy,
4. příspěvek na stravování formou Gastropass – max. 6 840 Kč ročně,
5. příspěvek na jazykové vzdělání.

Strukturu benefitů si sestavuje zaměstnanec podle svých preferencí a vyjmenovaných možností na období jednoho roku.

U penzijního připojištění a životního pojištění vedení společnosti zvolilo pro spolupráci ING Životní pojišťovnu a ING penzijní fond. V případě, že zaměstnanec má dříve uzavřenou smlouvu s jinou pojišťovnou či jiným penzijním fondem, není povinen tuto pojišťovnu nebo penzijní fond měnit, ale předloží pouze kopii smlouvy.

Benefity pod položkou 3 nejsou pro firmu daňovým nákladem, proto se snižuje využitelná výše dílčího benefitu pro zaměstnance o aktuální daň z příjmu hrazenou firmou (pro rok 2014 je výše takto zvoleného limitu násobena koeficientem 0,81).

Benefity z oblasti zdraví, kultury, sportu a rekreace jsou poskytovány formou poukázek FlexiPass v nominálních hodnotách 100 Kč, 200 Kč a 1 000 Kč (rekreace). Využitelná

výše benefitů se zaokrouhluje na celé stovky Kč směrem dolů vzhledem k nominálním hodnotám poukázek. Využitelný limit na rekreaci lze čerpat i individuálně bez použití poukázek FlexiPass za předpokladu, že poskytovatel rekreace vystaví fakturu znějící na společnost CENTROPROJEK GROUP, a. s., která bude uhrazena bezhotovostně. Částku, která převyšuje nastavený limit benefitů pro zaměstnance, zaplatí poté zaměstnanec do podnikové kasy. Stejným způsobem se postupuje i při čerpání benefitů na jazykové vzdělání.

Příspěvek na stravování je poskytován formou poukázek Gastropass společnosti Sodexo. Příspěvek z nákladů společnosti zahrnovaný do benefitů činí 38 Kč na jeden oběd při jednotné ceně stravenky 70 Kč. Roční limit na tento benefit činí 6 840 Kč na jednoho zaměstnance, což odpovídá 180 odpracovaným dnům. Stravenky je možno uplatnit ve všech smluvních restauracích.

Vzdělávání zaměstnanců (odborné kurzy, semináře a školení) je plánováno na začátku roku během hodnotícího rozhovoru, který probíhá mezi vedoucím a pracovníkem. Jazykové vzdělávání je hrazeno pouze vybraným zaměstnancům, u nichž je znalost jazyka zaměstnavatelem považována za nutnou podmínku k výkonu pracovní činnosti, ostatní zaměstnanci mají možnost čerpat příspěvek na jazykové vzdělávání v rámci кафетерии.

V případě prémie složky mzdy, část prémie ve formě osobního ohodnocení a její výplata je vázána na plnění úkolů pracovníka, které byly nastaveny v průběhu ročního hodnocení (s průběžným vyhodnocením a vyplacením příslušné části v polovině roční periody).

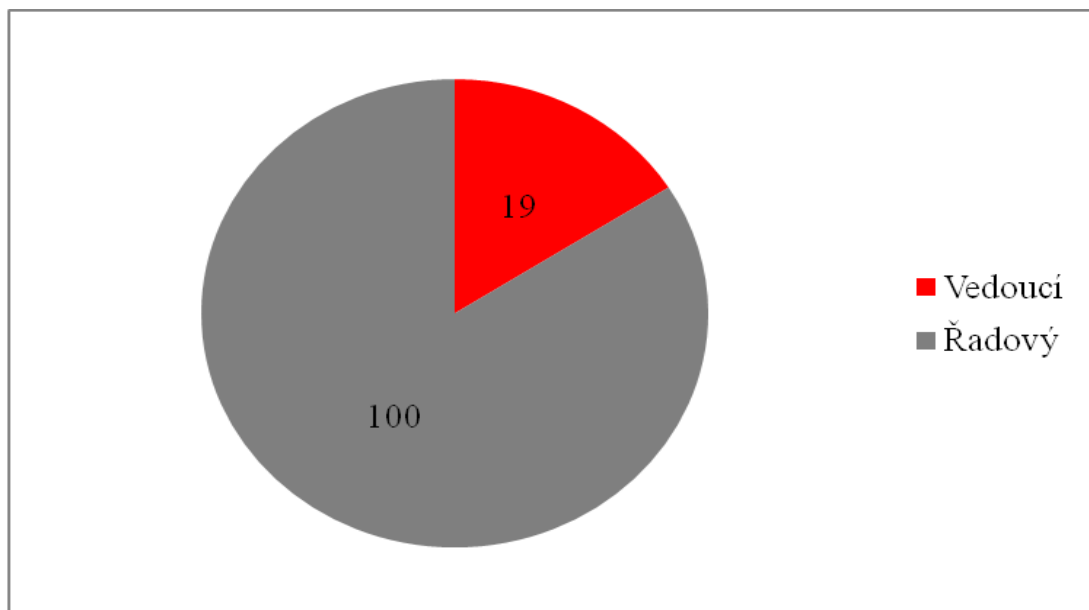
Prémie jsou vypláceny na základě dosažení hospodářského výsledku společnosti a plnění plánu jednotlivými útvary (dříve bývaly vypláceny většinou po kvartálech).

Dále každoročně v závěru roku bývají oceněni nejlepší pracovníci (za každý útvar) a s tímto oceněním je spojena poukázka cestovní kanceláře na zájezd/rekreaci v hodnotě 20 000 Kč.

Kromě těchto záležitostí navázaných na výkon jednotlivců a útvarů společnosti jsou také vypláceny odměny zaměstnanců za pracovní jubilea a významná životní jubilea, případně za odchod do penze (forma odměny pro dlouholeté a loajální zaměstnance).

6 DOTAZNÍK ZAMĚŘENÝ NA MOTIVACI

Pro analýzu současného stavu motivace řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků, je nezbytné se seznámit s jejich přesným počtem a strukturou. Ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. je stav zaměstnanců následující. V současné době má společnost 119 zaměstnanců. V tomto celkovém počtu je 100 řadových zaměstnanců (84 %). Vedoucích pracovníků je aktuálně 19 (16 %).



Zdroj: Interní informace společnosti

Graf 1. Struktura složení zaměstnanců

6.1 Informace o dotazníkovém šetření a jeho vyhodnocení

Metoda, která byla využita u výzkumného šetření současného stavu motivace zaměstnanců, byl anonymní dotazník, který se skládal z 27 otázek. Ten byl rozdán jak vedoucím pracovníkům, tak řadovým zaměstnancům. Odpovědi obou skupin byly v práci rozlišeny. Místem průzkumu byla společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. ve Zlíně. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit současný názor zaměstnanců společnosti na motivační systém, který jim společnost nabízí a potažmo také na jejich pracovní spokojenost. Bylo rozdáno celkem 119 dotazníků, kterých se vyplněných vrátilo 46, což je cca. 39 % návratnost.

Respondenti vybírali u otázek z bodového ohodnocení opačného než ve školním systému tzv. 5 nejvíce a 1 nejméně.

Procentuální vyjádření jednotlivých počtů odpovědí bylo v některých případech u stejných počtů zaměstnanců zaokrouhloeno $\pm 1 \%$ z důvodu následného celkového součtu, který se rovná 100 %.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

6.2.1 Do které skupiny zaměstnanců patříte?

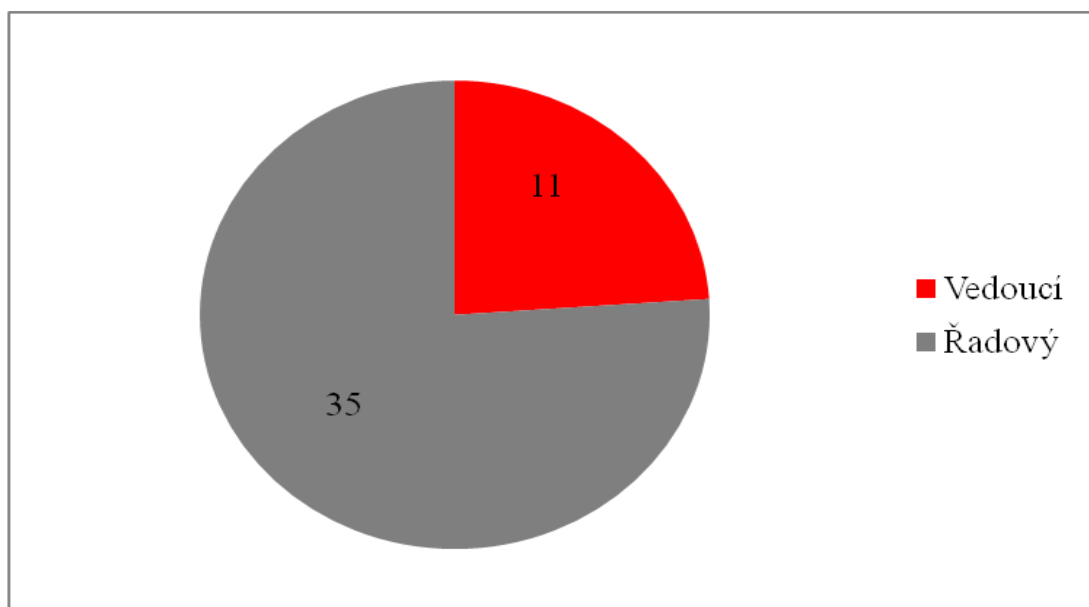
V této otázce se měli respondenti (zaměstnanci) zařadit do skupiny zaměstnanců, ke které náleží a to z důvodu následného rozdělení odpovědí obou skupin.

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Vedoucí pracovník	11	24
Řadový zaměstnanec	35	76
Σ	46	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 1. Počet odpovídajících ve skupinách zaměstnanců

Na dotazník odpovědělo celkem 46 respondentů. Z tohoto celkového počtu patří 35 (76 %) do skupiny řadových zaměstnanců a 11 (24 %) do skupiny vedoucích pracovníků.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 2. Počet odpovídajících ve skupinách zaměstnanců

6.2.2 Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

Touto otázkou byla zjišťována doba, po kterou jsou zaměstnanci ve společnosti zaměstnaní.

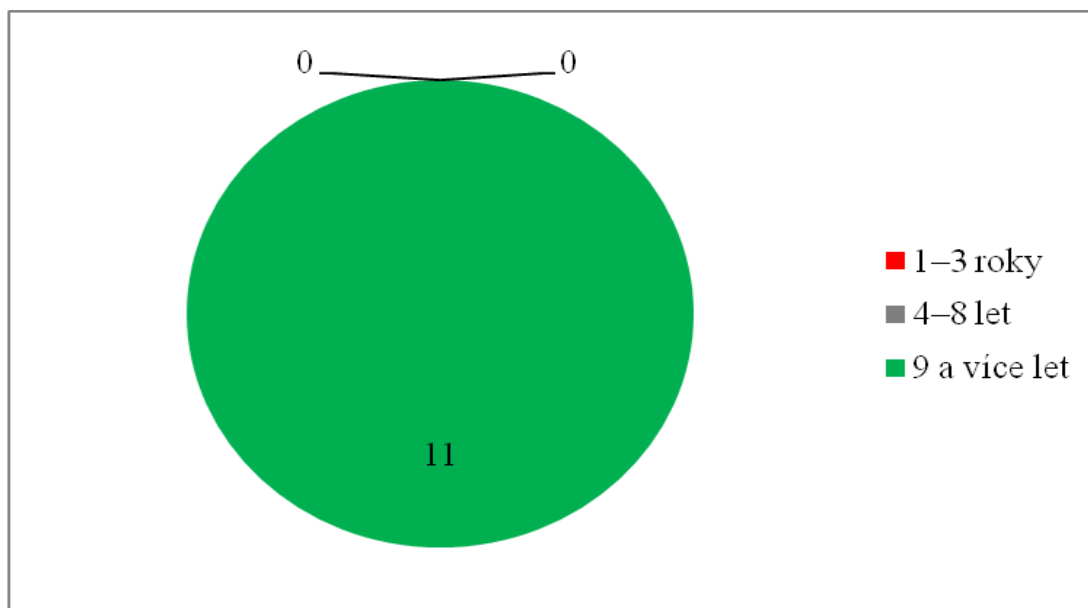
1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1–3 roky	0	0
4–8 let	0	0
9 a více let	11	100
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 2. Doba zaměstnání vedoucích pracovníků

100 % vedoucích pracovníků, tudíž všech 11 odpovídajících, v dotazníku uvedlo, že jsou ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. zaměstnání 9 nebo více let. Z toho je patrné, jak společnost klade důraz na délku pracovního poměru ve společnosti u vedoucích zaměstnanců. Dalo se tedy říci, že společnost má ve skupině vedoucích pracovníků dlouhodobé a společnosti loajální zaměstnance, kteří mají dlouhodobé zkušenosti s fungováním společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 3. Doba zaměstnání vedoucích pracovníků

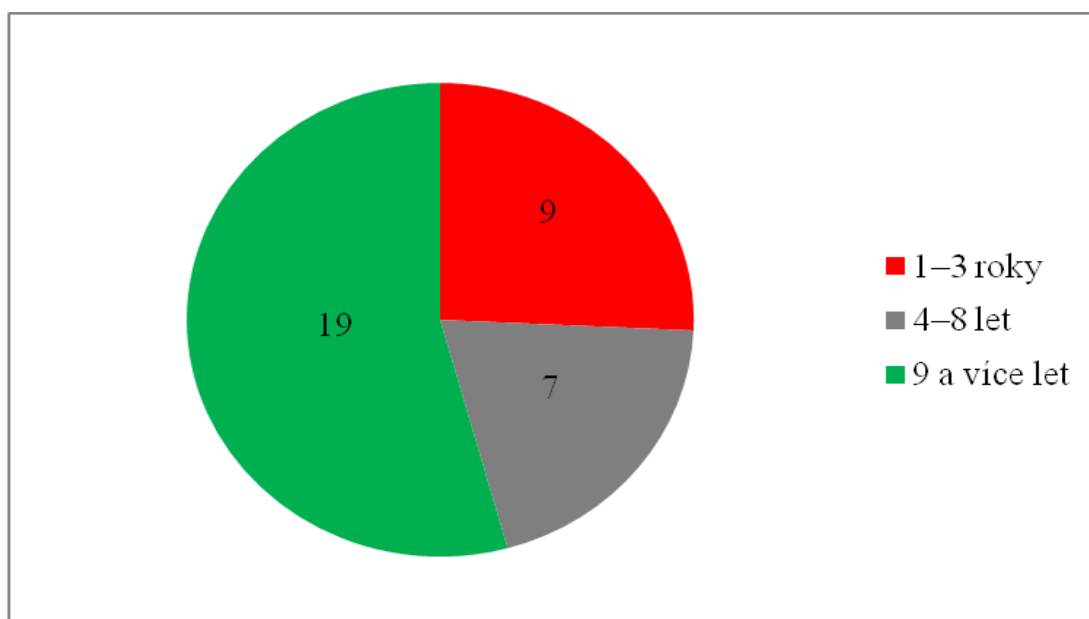
2. Řadový zaměstnanec:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1–3 roky	9	26
4–8 let	7	20
9 a více let	19	54
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 3. Doba zaměstnání řadových zaměstnanců

U řadových zaměstnanců byla struktura délky dosavadního zaměstnání již různorodá. 9 zaměstnanců (26 %) uvedlo, že ve společnosti pracuje již po dobu 1 až 3 let. 7 zaměstnanců (20 %) za odpověď vybralo rozpětí 4 až 8 let a zbylých 19 zaměstnanců (54 %) pracuje ve společnosti 9 a více let.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 4. Doba zaměstnání řadových zaměstnanců

6.2.3 Jak je pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s vybavením pracovní oblasti?

Tato otázka byla rozdělena na dvě části. První měla za úkol zjistit, jak je pro jednotlivé skupiny zaměstnanců důležité vybavení pracovní oblasti (počítače, kancelářské potřeby, atd.) a druhá část, jak byli zaměstnanci v jednotlivých skupinách spokojeni se současným vybavením jejich pracoviště.

1. Vedoucí pracovník:

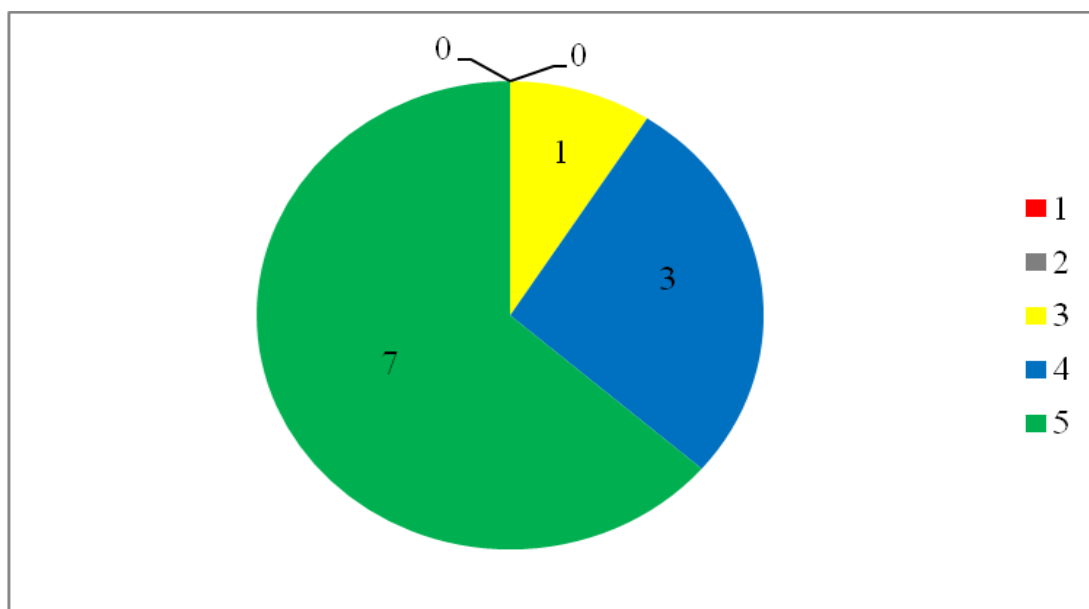
- důležitost vybavení pracovní oblasti:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	1	9
4	3	27
5	7	64
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 4. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro vedoucí pracovníky

Celých 64 % (7) vedoucích pracovníků uvedlo, že je pro ně velmi důležité vybavení pracovní oblasti. Pro 3 pracovníky (27 %) je vybavení oblasti, ve které pracují více důležité a pro 1 pracovníka (9 %) je pouze důležité. U první a druhé možnosti odpovědi (nezajímá mě to, a méně důležité) nebylo žádné označení (0 %).



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 5. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro vedoucí pracovníky

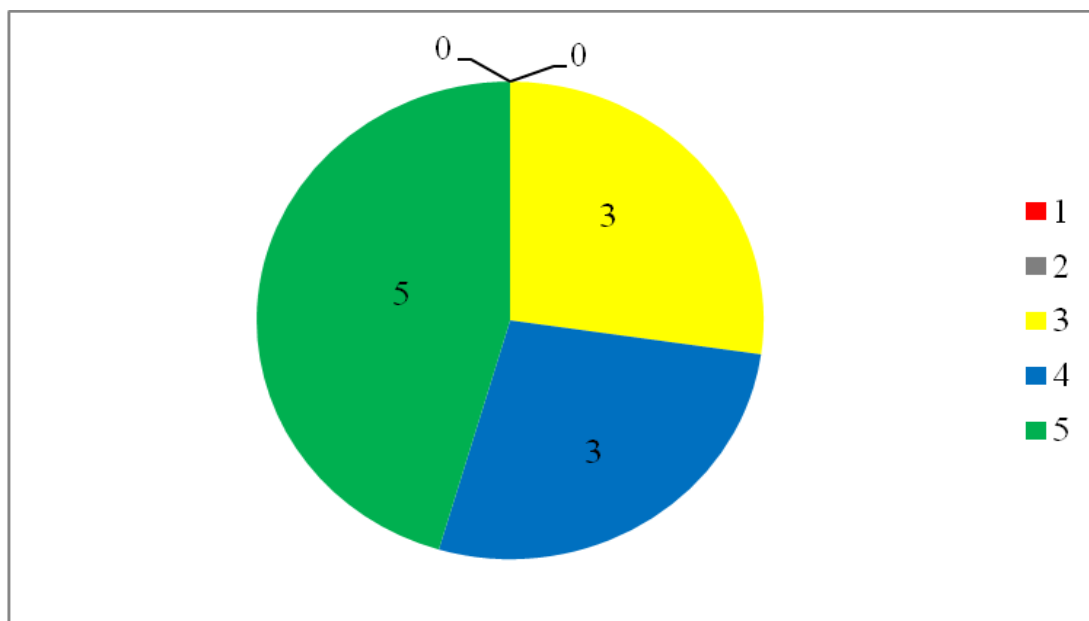
- spokojenost s vybavením pracovní oblasti:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	3	27
4	3	27
5	5	46
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 5. Spokojenost vedoucích pracovníků s vybavením pracovní oblasti

U této otázky nikdo z vedoucích pracovníků (0 %) neuvedl dvě nejnižší možnosti. 3 pracovníci (27 %) zaznamenali, že jsou se stavem vybavení pracovní oblasti spokojeni. Další 3 pracovníci (27 %) jsou se současným vybavením více spokojeni a zbylých 5 pracovníků (46 %), jako odpověď uvedlo velkou spokojenost. Otázka tedy měla pozitivní výsledek. Tzn., že pociťovaná potřeba a její skutečné naplnění se víceméně kryjí.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 6. Spokojenost vedoucích pracovníků s vybavením pracovní oblasti

2. Řadový zaměstnanec:

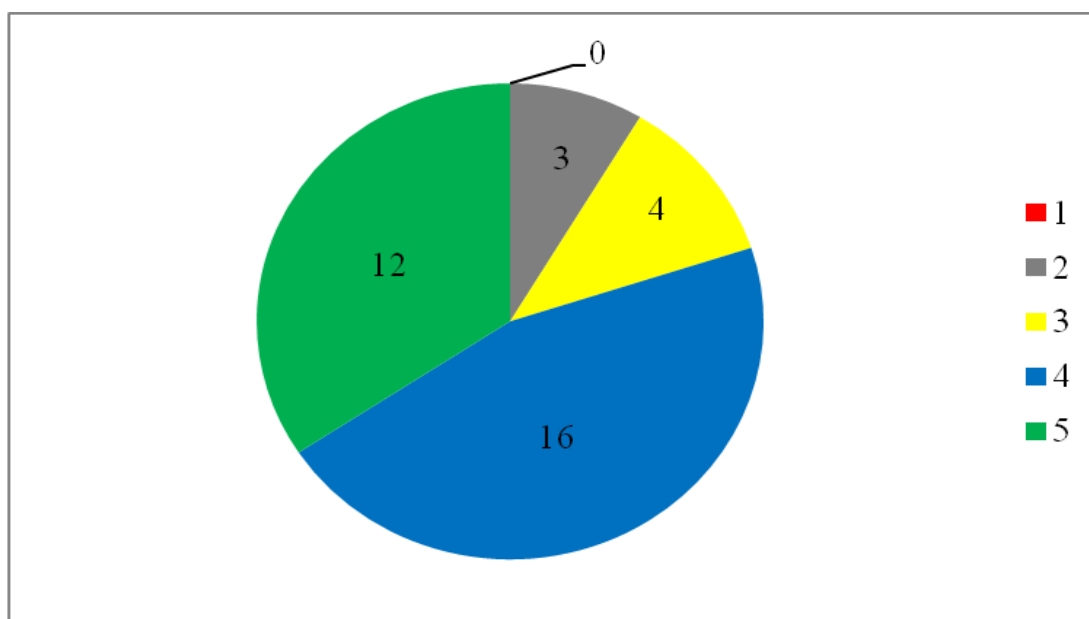
- důležitost vybavení pracovní oblasti:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	0	0
2	3	8
3	4	12
4	16	46
5	12	34
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 6. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro řadové zaměstnance

V této otázce odpověděli 2 zaměstnanci možností (8 %), že pokládají vybavení pracovní oblasti za méně důležité. 12 % zaměstnanců (4) zaškrtnulo odpověď s bodovým ohodnocením 3, tedy důležité. Pro 16 zaměstnanců (46 %) je vybavení pracovní oblasti více důležité a zbylých 12 (34 %) považuje vybavení pracovní oblasti za velmi důležité. Žádného zaměstnance (0 %) vybavení pracovní oblasti nezajímá.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 7. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro řadové zaměstnance

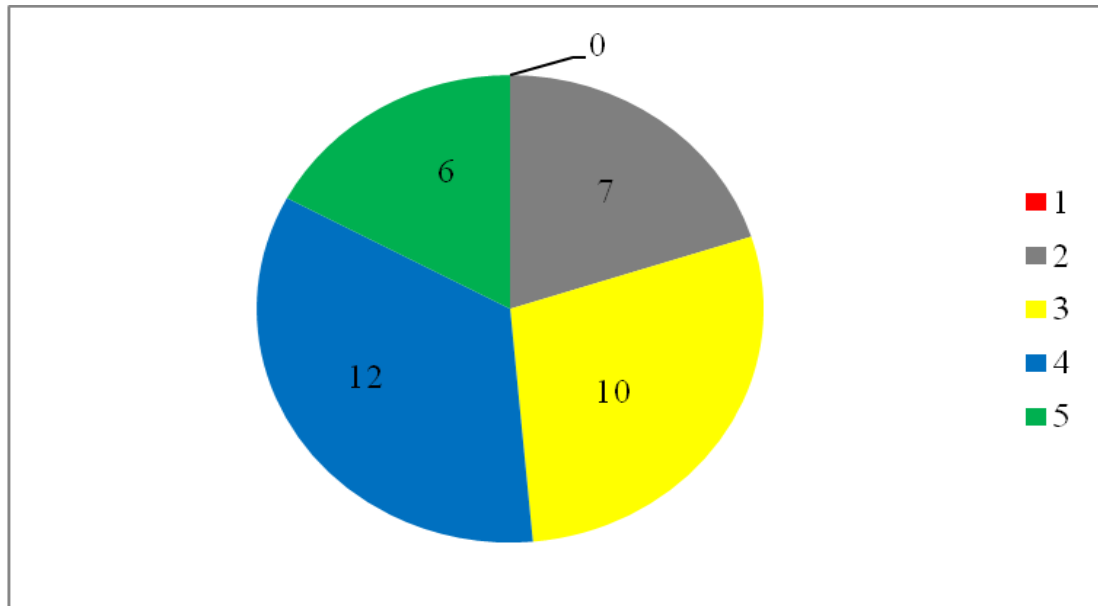
- spokojenost s vybavením pracovní oblasti:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	0	0
2	7	20
3	10	29
4	12	34
5	6	17
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 7. Spokojenost řadových zaměstnanců s vybavením pracovní oblasti

U této otázky byla vidět menší spokojenost řadových zaměstnanců s vybavením pracovní oblasti, než tomu bylo u vedoucích pracovníků. 0 zaměstnanců (0 %) není s vybavením pracovní oblasti maximálně nespokojeno, 20 % (7) řadových zaměstnanců uvedlo malou spokojenost. 10 (29 %) jich za odpověď vybralo spokojenost, 12 zaměstnanců (34 %) zaškrtnulo větší spokojenost a posledních 17 % (6) řadových zaměstnanců odpovědělo, že jsou s vybavením velmi spokojeni. Tato otázka tedy může být považována za pozitivní, i když menší rezervy existují, ale víceméně ani zde není výrazná disproporce mezi důležitostmi a spokojeností.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 8. Spokojenost řadových zaměstnanců s vybavením pracovní oblasti

6.2.4 Jak jsou pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

U této otázky bylo za úkol zjistit, jak byly pro vedoucí pracovníky a řadové zaměstnance důležité pracovní podmínky, jako jsou dovolené, pracovní doba apod. V druhé části se zjišťovala současná spokojenost se stavem pracovních podmínek.

1. Vedoucí pracovník:

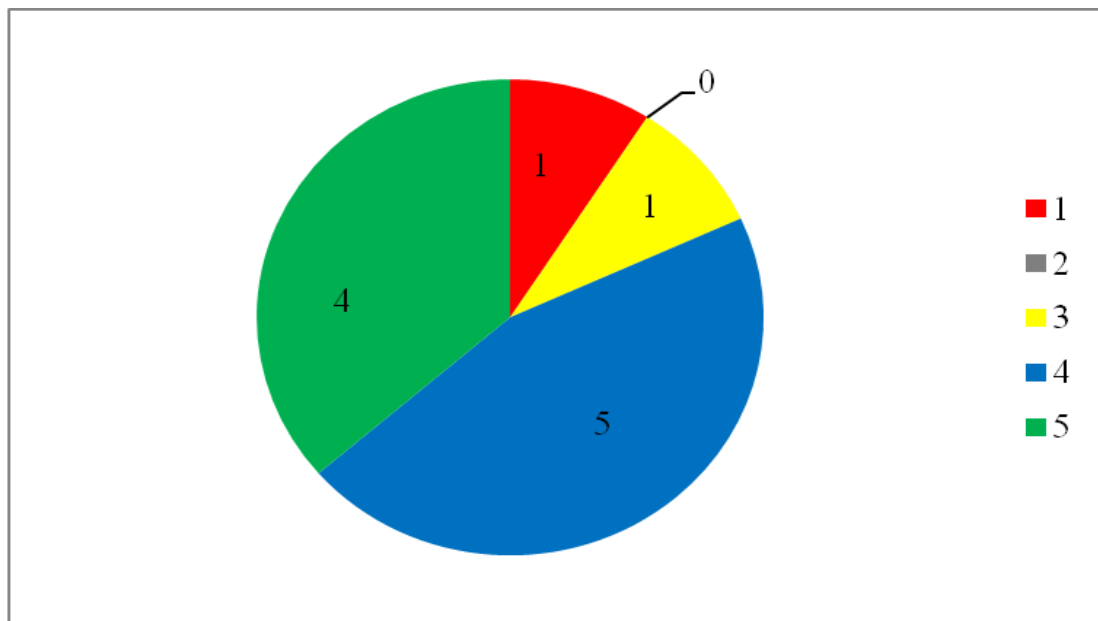
- **důležitost pracovních podmínek:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	1	9
2	0	0
3	1	9
4	5	46
5	4	36
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 8. Důležitost pracovních podmínek pro vedoucí pracovníky

V této otázce 1 pracovník (9 %) uvedl, že pro něj pracovní podmínky nejsou vůbec důležité a tudíž ho nezajímají. Nikdo z vedoucích pracovníků (0 %) neoznačil možnost menší spokojenosti. Rovněž 1 pracovník (9 %) zaznamenal odpověď s ohodnocením 3, která vyjadřuje považování pracovních podmínek za důležité. 46 % (5) vedoucích pracovníků pokládá pracovní podmínky za více důležité a pro zbývajících 5 pracovníků na vedoucích pozicích (36 %) jsou dokonce pracovní podmínky považovány za velmi důležité.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 9. Důležitost pracovních podmínek pro vedoucí pracovníky

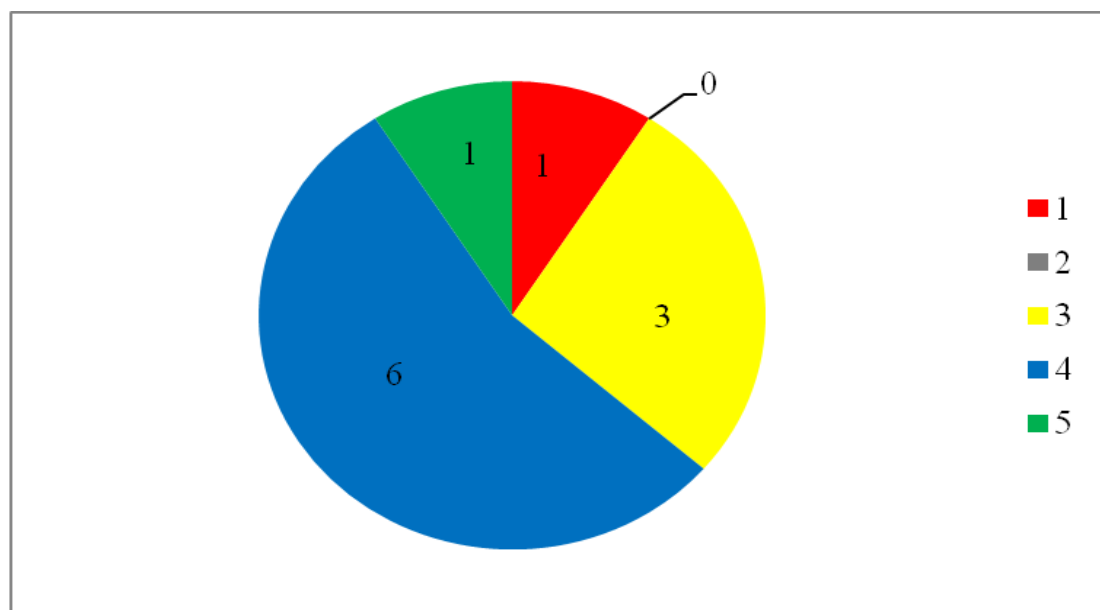
- **spokojenost s pracovními podmínkami:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	1	9
2	0	0
3	3	27
4	6	55
5	1	9
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 9. Spokojenost vedoucích pracovníků s pracovními podmínkami

1 vedoucí pracovník (9 %) uvedl, že není vůbec spokojen se současným stavem pracovních podmínek ve společnosti. 3 zaměstnanci, což činilo 27 % z odpovídajících vedoucích pracovníků, je se současným stavem spokojeno. Více než polovina, tedy 55 % (6) vedoucích pracovníků cítí vyšší spokojenost a poslední 1 pracovník (9 %) je s pracovními podmínkami ve společnosti velmi spokojen. Žádný vedoucí pracovník (0 %) neuvedl možnost, že by byl s pracovními podmínkami méně spokojen. Otázka tedy dopadla pozitivně, jelikož bylo více odpovědí ve vyšším ohodnocení.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 10. Spokojenost vedoucích pracovníků s pracovními podmínkami

2. Řadový zaměstnanec:

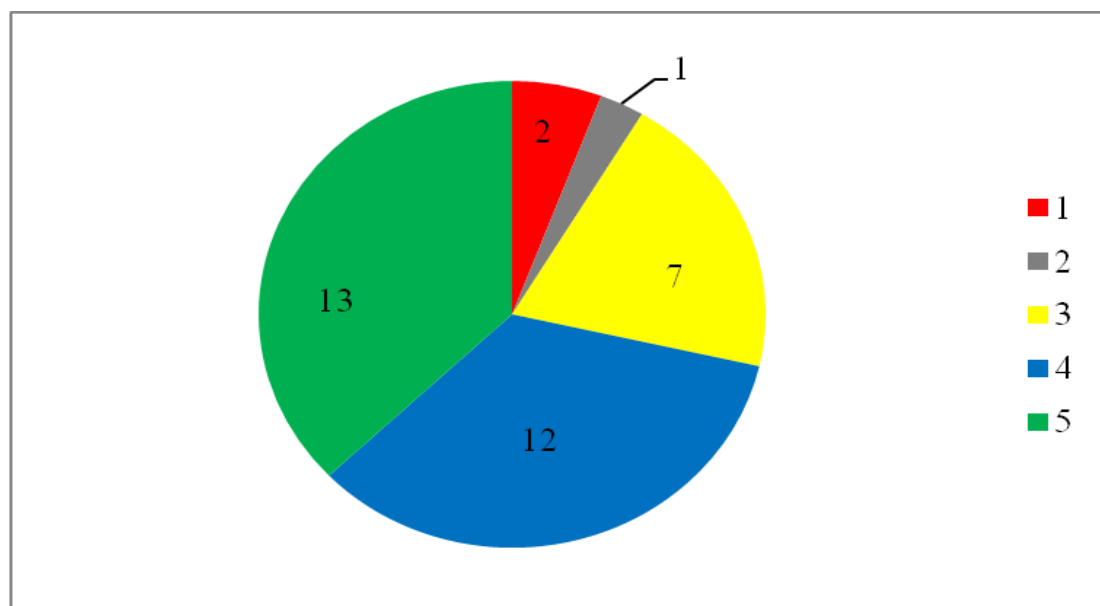
- **důležitost pracovních podmínek:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	2	6
2	1	3
3	7	20
4	12	34
5	13	37
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 10. Důležitost pracovních podmínek pro řadové zaměstnance

Z této otázky vyplynulo, jak jsou pro většinu řadových zaměstnanců společnosti důležité pracovní podmínky, do kterých se zařazuje dovolená, pracovní doba atd. 13 zaměstnanců což tvořilo 37 % odpovídajících, uvedlo, že jsou pro ně tyto podmínky velice důležité a 12 zaměstnanců (34 %) je poté pokládalo za více důležité. 7 zaměstnanců, což procentuálně zaujímalo 20 % odpovídajících, zakřížkovalo střední ohodnocení, tedy důležité. 1 zaměstnanec (3 %) považoval pracovní podmínky ve společnosti za méně důležité a pro zbylé 2 zaměstnance (6 %) nejsou pracovní podmínky důležité.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 11. Důležitost pracovních podmínek pro řadové zaměstnance

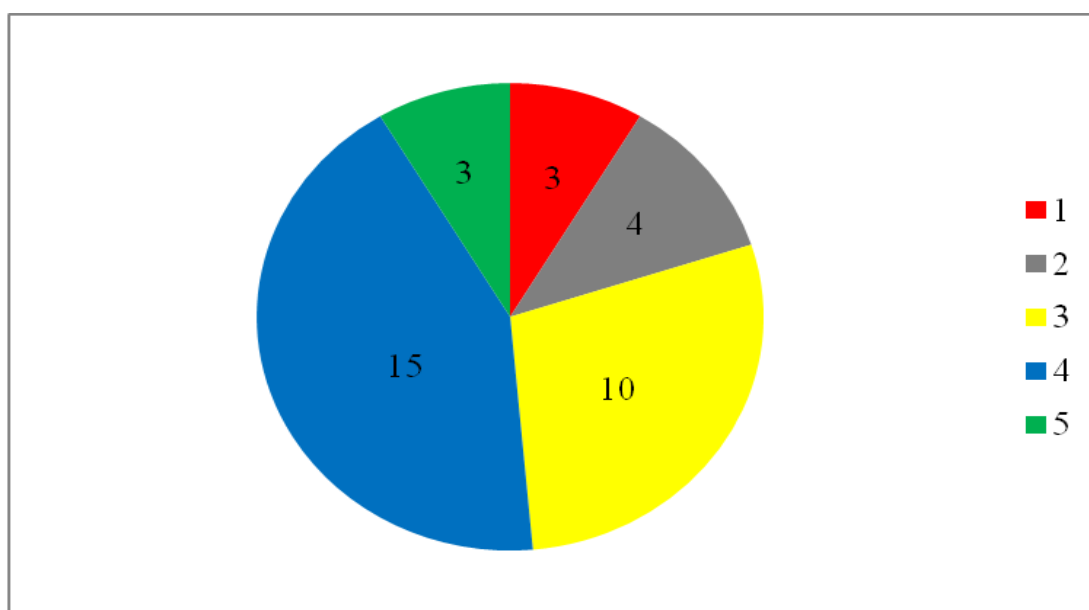
- spokojenost s pracovními podmínkami:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	3	8
2	4	12
3	10	29
4	15	43
5	3	8
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 11. Spokojenost řadových zaměstnanců s pracovními podmínkami

Při odpovídání na tuto otázku uvedli 3 zaměstnanci (8 %), že jsou se současným stavem pracovních podmínek velmi nespokojeni. 12 % zaměstnanců (4) je s podmínkami málo spokojeno. 10 (29 %) je se stavem pracovních podmínek pouze spokojeno. 15 řadových zaměstnanců, tedy skoro polovina (43 %) z odpovídajících, pociťuje větší spokojenost a poslední skupina 3 zaměstnanců (8 %) je se současným nastavením pracovních podmínek ve společnosti velmi spokojena.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 12. Spokojenost řadových zaměstnanců s pracovními podmínkami

6.2.5 Jak je pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s výši pracovního ohodnocení?

Respondenti odpovídali, jak za důležitou považují výši pracovního ohodnocení a v druhé části na to, zda byli se současnou výší svého pracovního ohodnocení spokojeni.

1. Vedoucí pracovník:

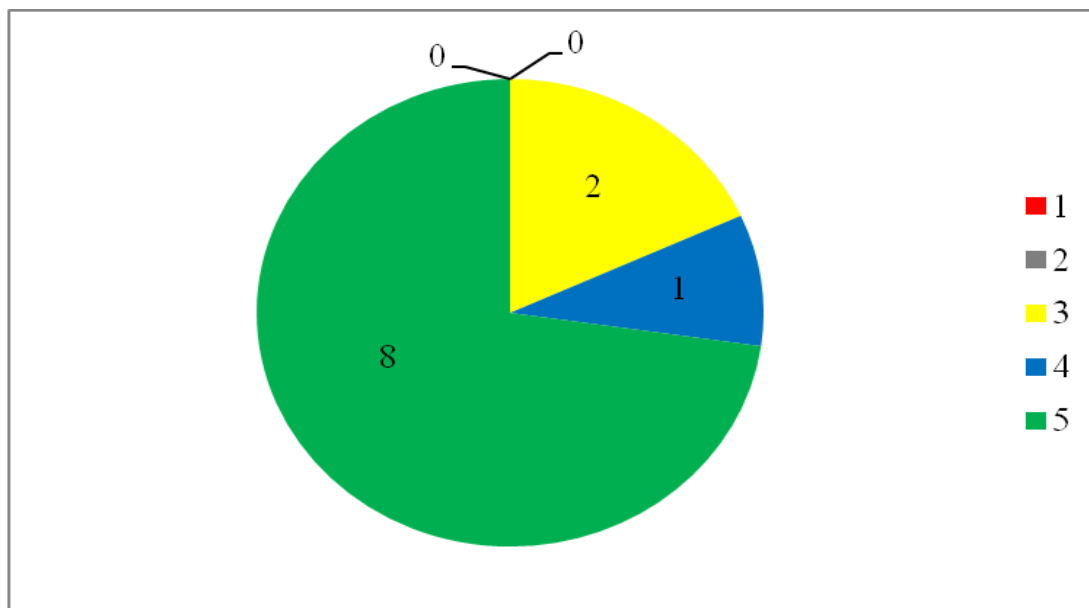
- důležitost výše pracovního ohodnocení:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	2	18
4	1	9
5	8	73
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření.

Tab. 12. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro vedoucí pracovníky

Na základě této otázky vyplynulo, že pro naprostou většinu, a to konkrétně 8 (73 %) vedoucích pracovníků, je výše jejich pracovního ohodnocení velice důležitá. 1 pracovník (9 %) jej pokládá za více důležité a 2 pracovníci (18 %) za důležité. Pro žádného pracovníka (0 %) není výše pracovního ohodnocení méně důležitá, nebo ho nezajímá.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 13. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro vedoucí pracovníky

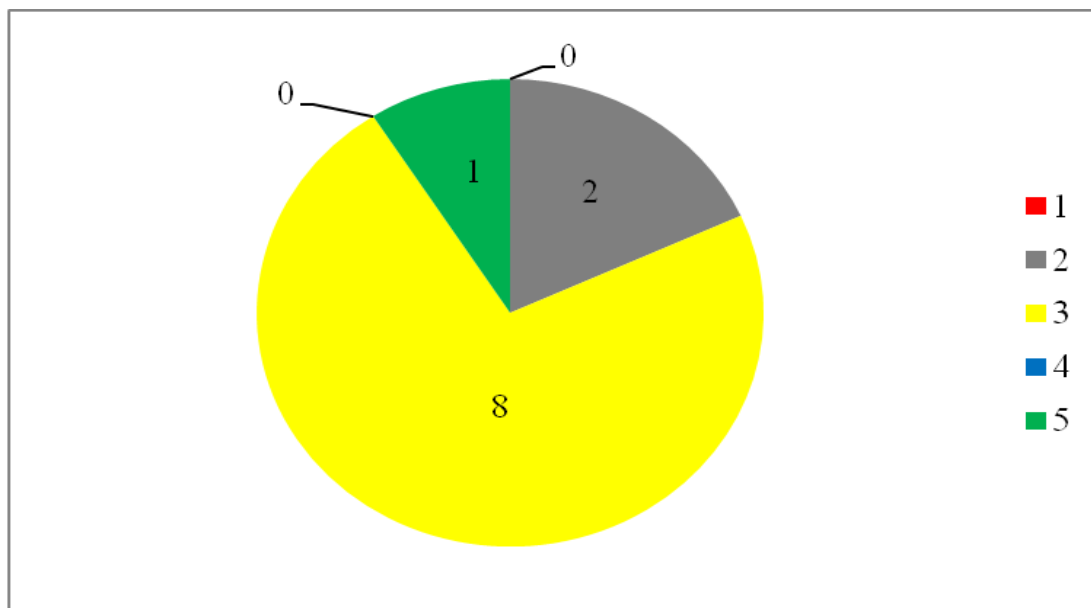
- **spokojenost s výší pracovního ohodnocení:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	2	18
3	8	73
4	0	0
5	1	9
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 13. Spokojenost vedoucích pracovníků s výší pracovního ohodnocení

Z této otázky vyplynulo, že většina vedoucích pracovníků, a to 73 % (8) je se svou výší platového ohodnocení pouze spokojena. Pouze 1 pracovník, což představuje 9 % z odpovídajících vedoucích pracovníků, je se současnou výší velmi spokojen. 18 % (2) vedoucích pracovníků dokonce uvedlo, že jsou s výší svého pracovního ohodnocení méně spokojeni. Žádný pracovník (0 %) pak není s výší pracovního ohodnocení velmi nespokojen a více spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkovho šetření

Graf 14. Spokojenost vedoucích pracovníků s výší pracovního ohodnocení

2. Řadový zaměstnanec:

- **důležitost výše pracovního ohodnocení:**

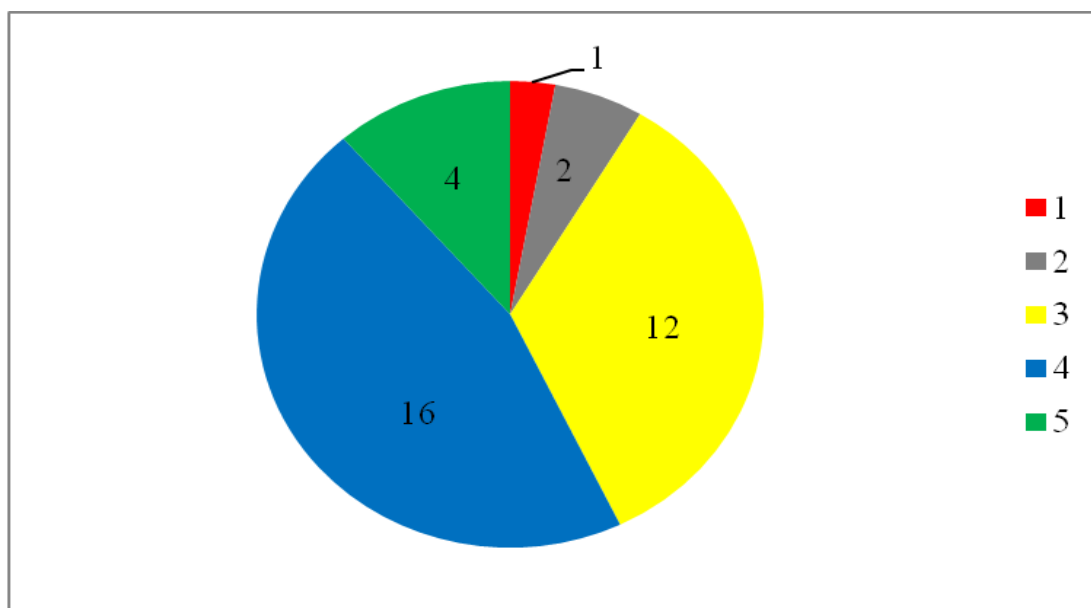
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	1	3
2	2	6
3	12	34
4	16	46
5	4	12
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 14. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro řadové zaměstnance

1 zaměstnanec (3 %) u této otázky odpověděl, že výše pracovního ohodnocení jej nezajímá. 6 %, což jsou 2 zaměstnanci, zaškrtnulo u této otázky odpověď méně důležité. 12 řadových zaměstnanců společnosti (34 %) uvedlo, že pokládají výši pracovního ohodnocení za důležitou. Pro největší část 16 zaměstnanců (46 %) je výše pracovního

ohodnocení více důležitá a pro 4 zaměstnance, což zastupuje 12 % z odpovídajících řadových zaměstnanců, je považována za velmi důležitou.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 15. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro řadové zaměstnance

- **spokojenost s výší pracovního ohodnocení:**

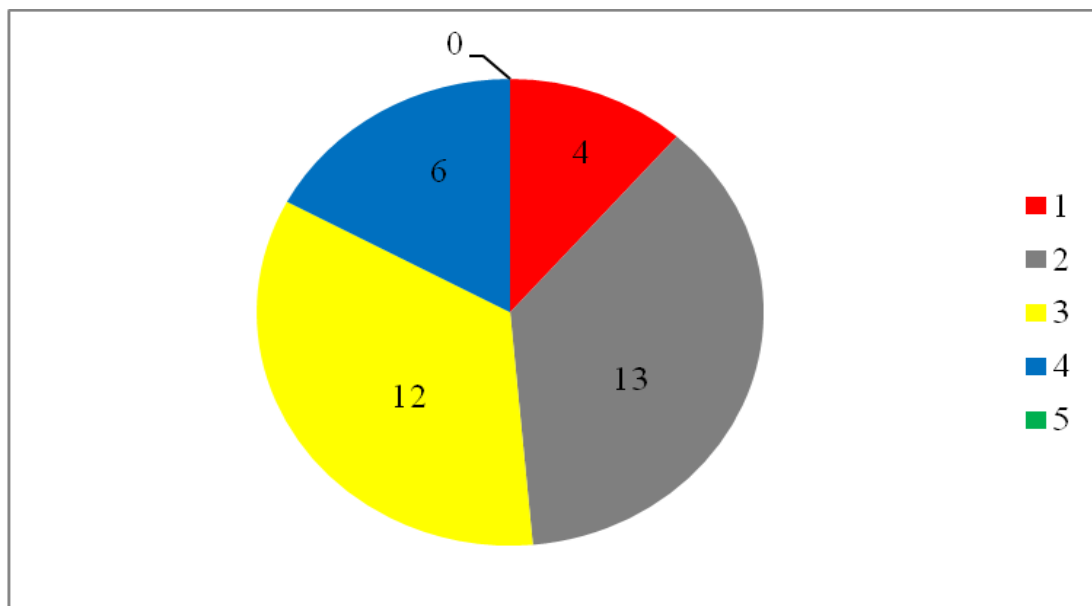
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	4	12
2	13	37
3	12	34
4	6	17
5	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 15. Spokojenost řadových zaměstnanců s výší pracovního ohodnocení

4 zaměstnanci (12 %) uvedli, že jsou s výší svého pracovního ohodnocení velmi nespokojeni. 37 % (13) zakroužkovalo odpověď menší spokojenosti a 12 řadových zaměstnanců (34 %) označilo odpověď spokojenosti. Zbýlých 6 zaměstnanců, což představuje 17 %, bylo v době průzkumu se svou výší platového ohodnocení více

spokojeno. Žádný z řadových zaměstnanců (0 %) neoznačil možnost, že je s výší pracovního ohodnocení velmi spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 16. Spokojenost řadových zaměstnanců s výší pracovního ohodnocení

6.2.6 Jak jsou pro Vás důležité a jak jste spokojen/a s hmotnými benefity?

V této části dotazníku se nejprve zjišťovalo, jak obě skupiny zaměstnanců vnímají důležitost hmotných benefitů a následně, jak jsou s jejich stavem ve společnosti spokojeni.

1. Vedoucí pracovník:

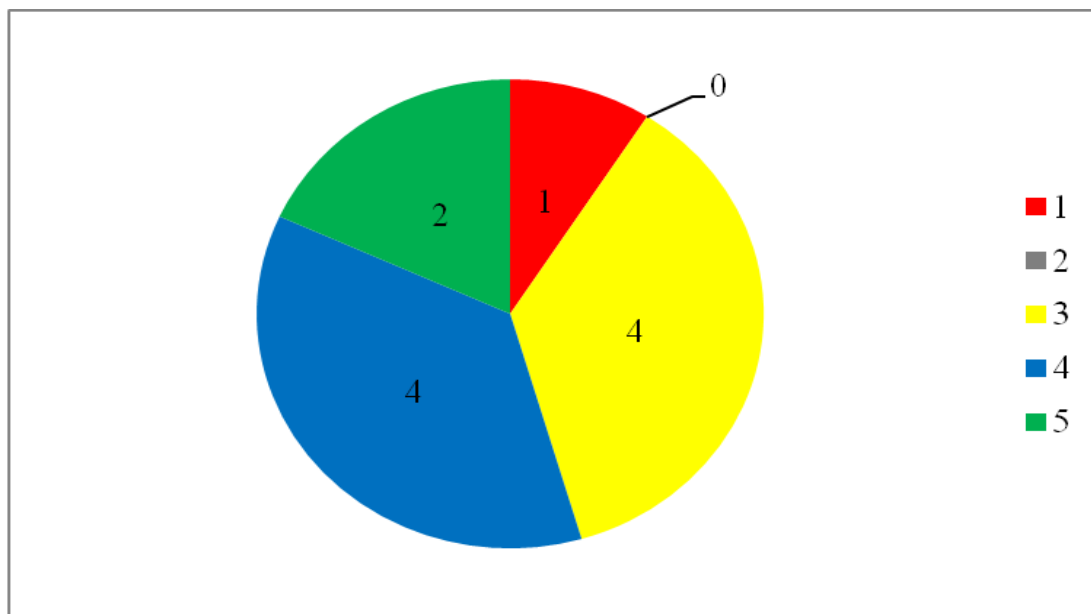
- **důležitost hmotných benefitů:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	1	9
2	0	0
3	4	36
4	4	36
5	2	19
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 16. Důležitost hmotných benefitů pro vedoucí pracovníky

U této otázky odpověděl 1 pracovník (9 %), že pro něj nejsou důležité hmotné benefity. 0 pracovníků (0 %) uvedlo za odpověď možnost méně důležité. 4 pracovníci (36 %) označilo odpověď důležité a rovněž 4 pracovníci (36 %) odpověď více důležité. Pro 2 vedoucí pracovníky (19 %) byly hmotné benefity v době šetření pokládány za velmi důležité.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 17. Důležitost hmotných benefitů pro vedoucí pracovníky

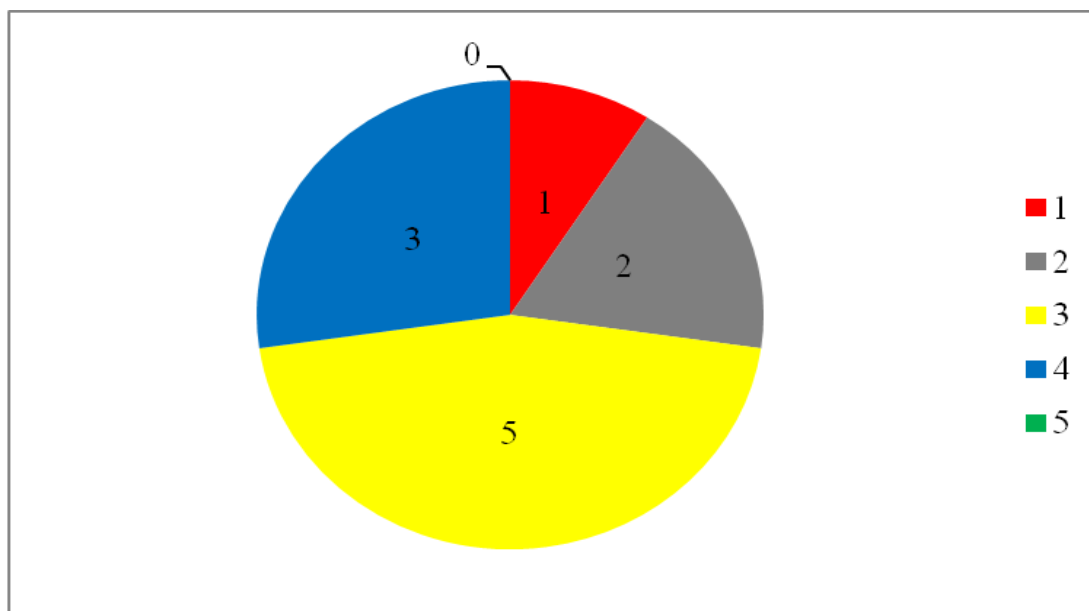
- **spokojenost s hmotnými benefity:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	1	9
2	2	18
3	5	45
4	3	28
5	0	0
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 17. Spokojenost vedoucích pracovníků s hmotnými benefity

V odpovědi na tuto otázku označil 1 vedoucí pracovník (9 %) velkou nespokojenost. 2 pracovníci (18 %) uvedli za odpověď malou spokojenost a 5 zaměstnanců (45 %) jenom spokojenost. Ostatní 3 pracovníci (28 %) byli se stavem hmotných benefitů více spokojeni. 0 vedoucích pracovníků (0 %) pak nebylo se stavem velmi spokojeno.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 18. Spokojenost vedoucích pracovníků s hmotnými benefity

2. Řadový zaměstnanec:

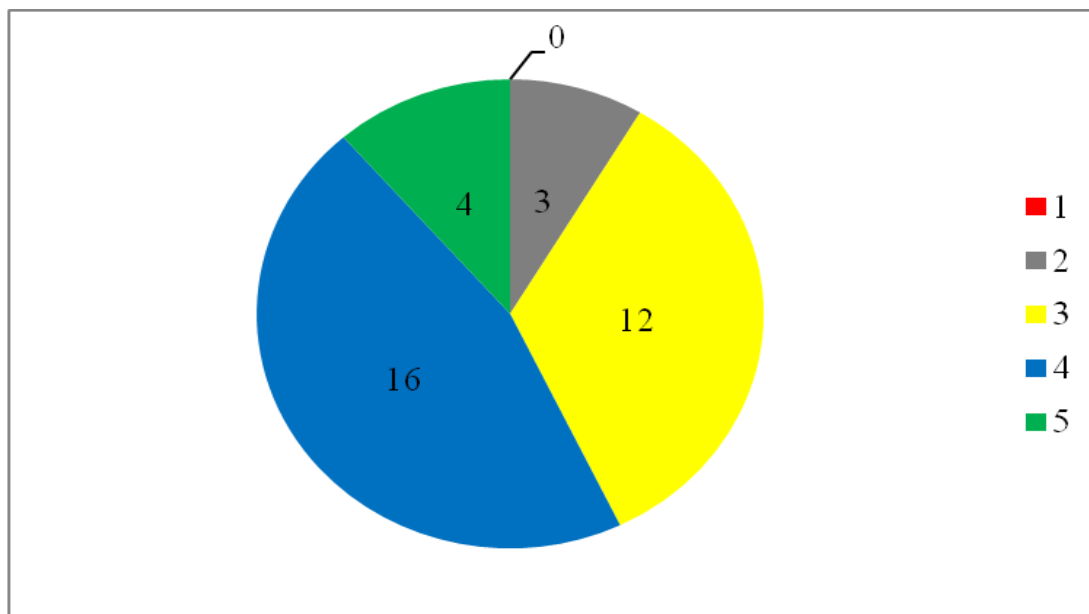
- **důležitost hmotných benefitů:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	0	0
2	3	8
3	12	34
4	16	46
5	4	12
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 18. Důležitost hmotných benefitů pro řadové zaměstnance

0 zaměstnanců (0 %) odpovědělo, že je hmotné benefity nezajímají. 8 %, což představuje 3 zaměstnance, zvolilo odpověď menší důležitosti. 12 zaměstnanců (34 %) zakřížkovalo odpověď důležitě. Pro 16 řadových zaměstnanců, což je 46 % z celkového počtu odpovídajících ve skupině řadových zaměstnanců, byly hmotné benefity považovány za více důležité a pro zbylé 4 zaměstnance (12 %) za velmi důležité.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 19. Důležitost hmotných benefitů pro řadové zaměstnance

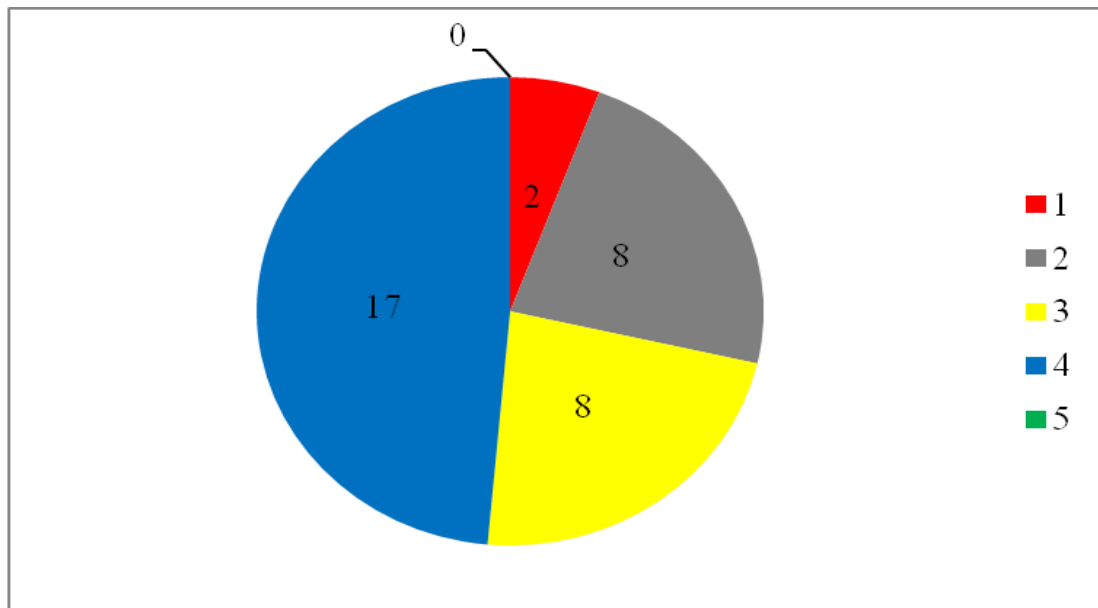
- **spokojenost s hmotnými benefity:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	2	6
2	8	23
3	8	23
4	17	48
5	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 19. Spokojenost řadových zaměstnanců s hmotnými benefity

U této otázky uvedli 2 zaměstnanci (6 %), že nebyli vůbec spokojeni se současným stavem hmotných benefitů ve společnosti. 8 řadových zaměstnanců (23 %) bylo dle dotazníkového šetření se stavem méně spokojeno. Dalších 8 zaměstnanců (23 %) uvedlo jako odpověď spokojenost. Největší skupina 17 řadových zaměstnanců (48 %) pociťovala větší spokojenost se stavem hmotných benefitů a nikdo z řadových zaměstnanců (0 %) nebyl se stavem velmi spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 20. Spokojenost řadových zaměstnanců s hmotnými benefity

6.2.7 Jak je pro Vás důležitá a jak jste spokojen/a s možností dalšího kariérního růstu?

V této části dotazníku respondenti odpovídali na otázku ohledně možnosti dalšího pracovního růstu, tzv. kariérního postupu v žebříčku ve společnosti formou povýšení. V první části uváděli, jak je pro ně tato možnost důležitá a v druhé, jak jsou s touto možností spokojeni za současného stavu ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s.

1. Vedoucí pracovník:

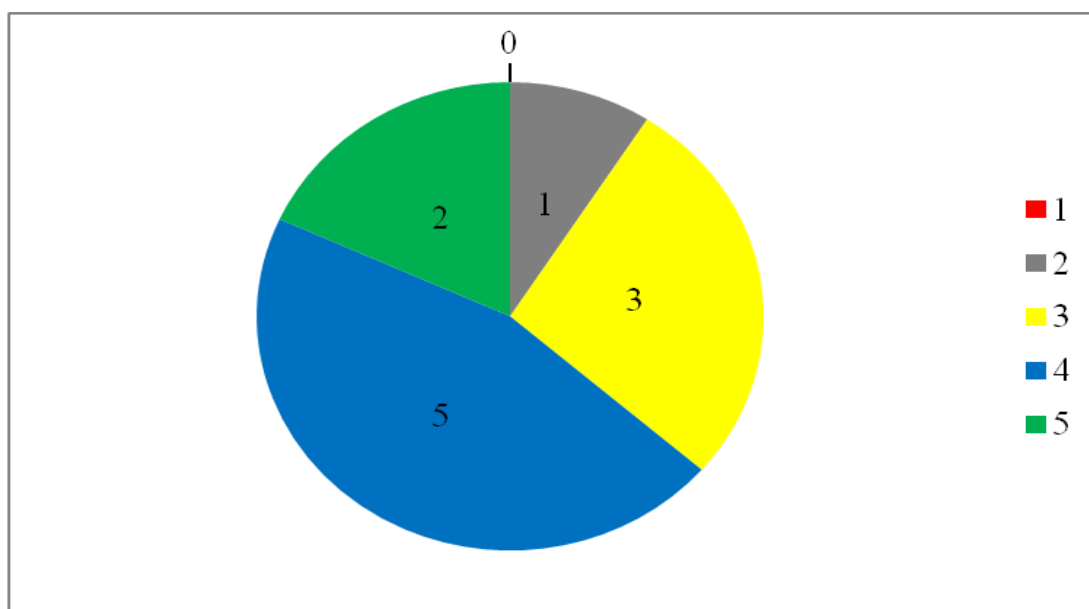
- **důležitost možnosti dalšího kariérního postupu:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	1	9
3	3	27
4	5	45
5	2	19
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 20. Důležitost možnosti kariérního postupu pro vedoucí pracovníky

0 pracovníků (0 %) u této otázky uvedlo, že pro ně možnost kariérního postupu není důležitá a nezajímá je. 1 vedoucí pracovník (9 %) označil, že pocit možnosti kariérního postupu pro něj není důležitý. 27 % (3) pracovníků označilo odpověď se známkou 3 tedy důležitě. Největší skupina vedoucích pracovníků a to 45 % (5) pokládalo možnost kariérního růstu za více důležitě. Zbylí 2 pracovníci (19 %) uvedli, že pokládají možnost postupu za velmi důležitou.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 21. Důležitost možnosti kariérního postupu pro vedoucí pracovníky

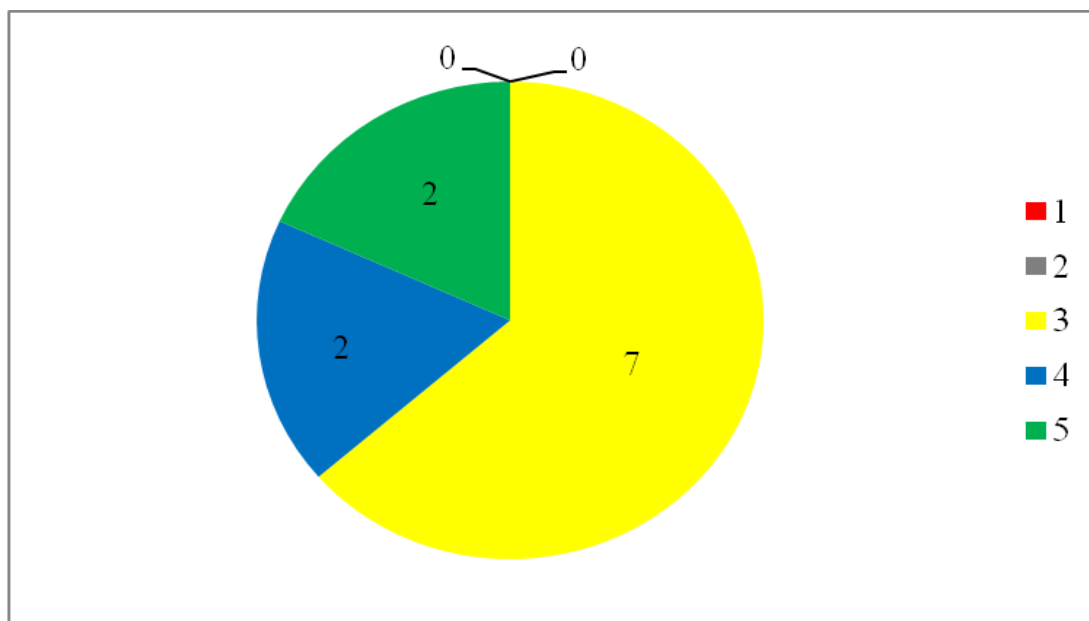
- spokojenost s možností dalšího kariérního postupu:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	7	64
4	2	18
5	2	18
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 21. Spokojenost vedoucích pracovníků s možností dalšího kariérního postupu

Tato otázka byla hodnocena pozitivně. Nikdo z odpovídajících vedoucích pracovníků (0 %) nevedl odpověď s dvěma nejnižšími ohodnoceními. 64 % (7) pracovníků bylo se stavem možnosti dalšího kariérního postupu ve společnosti spokojeno. 2 pracovníci (18 %) odpověděli, že jsou více spokojeni a rovněž 2 vedoucí pracovníci (18 %) jsou s možností dalšího kariérního růstu velmi spokojeni.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 22. Spokojenost vedoucích pracovníků s možností dalšího kariérního postupu

2. Řadový zaměstnanec:

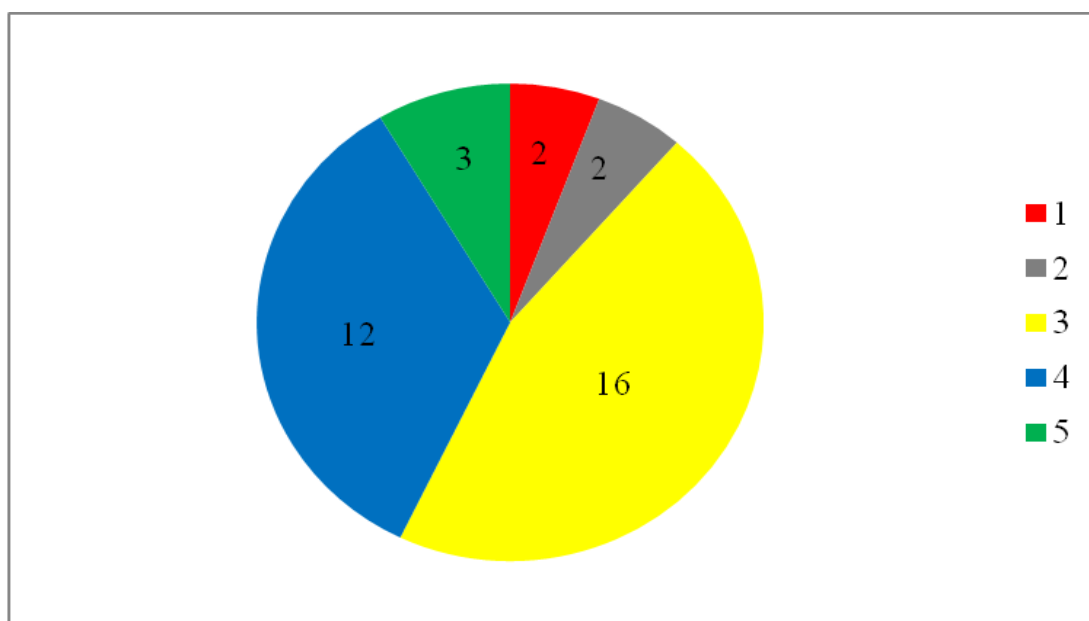
- **důležitost možnosti dalšího kariérního:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	2	6
2	2	6
3	16	46
4	12	34
5	3	8
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 22. Důležitost možnosti kariérního postupu pro řadové zaměstnance

Pro 2 zaměstnance (6 %) nebyla možnost kariérního postupu důležitá. Rovněž pro 2 řadové zaměstnance (6 %) je tato možnost ve společnosti pokládána za málo důležitou. Skupina 16 zaměstnanců (46 %) uvedla jako odpověď, že pokládají možnost kariérního postupu za důležitou. 34 % odpovídajících řadových zaměstnanců (12) považuje možnost ke kariérnímu postupu za více důležitou a poslední 3 zaměstnanci (8 %) za velmi důležitou.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 23. Důležitost možnosti kariérního postupu pro řadové zaměstnance

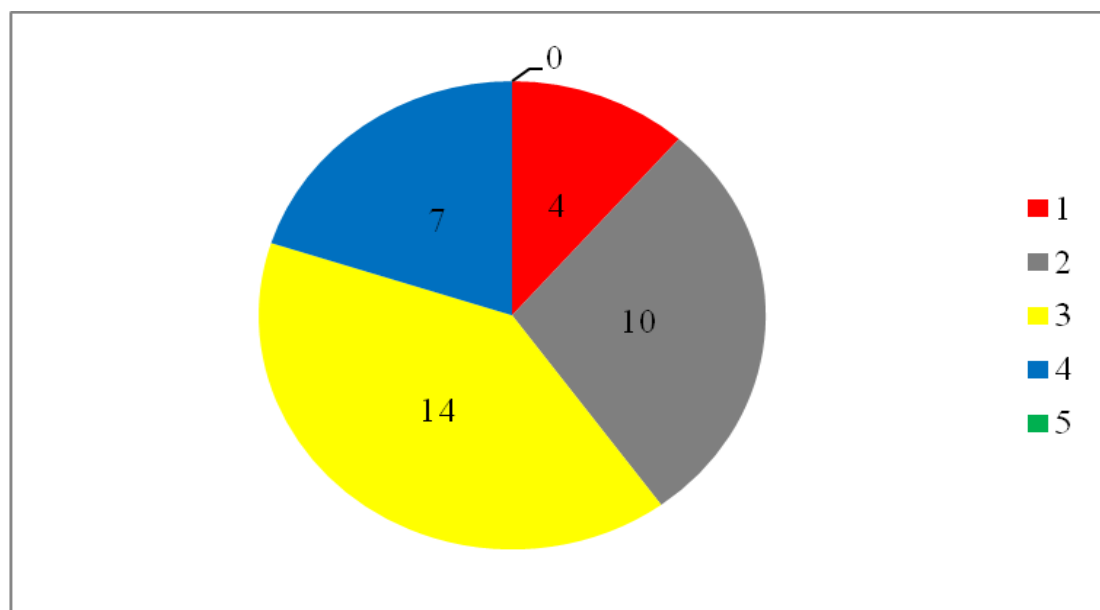
- spokojenost s možností dalšího kariérního postupu:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	4	11
2	10	29
3	14	40
4	7	20
5	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 23. Spokojenost řadových zaměstnanců s možností dalšího kariérního postupu

Tato otázka přinesla velké množství negativních odpovědí. 4 z odpovídajících řadových zaměstnanců (11 %) byli se současnou možností kariérního postupu velmi nespokojeni. 29 % (10) zaměstnanců bylo se stavem možnosti dalšího kariérního postupu ve společnosti málo spokojeno. 14 zaměstnanců (40 %) odpověděli, že jsou spokojeni. 7 řadových zaměstnanců (20 %) bylo s možností dalšího kariérního růstu více spokojeno a nikdo (0 %) z nich nebyl velmi nespokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 24. Spokojenost řadových zaměstnanců s možností dalšího kariérního postupu

6.2.8 Jak je pro Vás důležitý a jak jste spokojen/a s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna?

U této otázky bylo prvním úkolem zjistit, jak je pro každou skupinu zaměstnanců důležitý pocit jistoty pracovního místa do budoucna a za druhé, jak byly obě skupiny s tímto pocitem jistoty zaměstnání ve společnosti spokojeni.

1. Vedoucí pracovník:

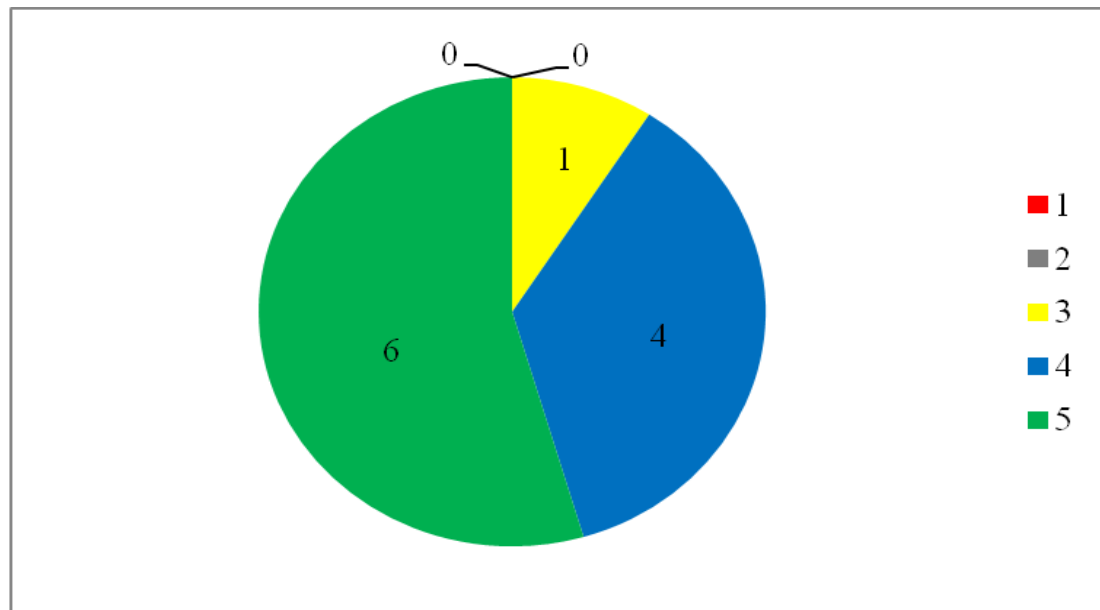
- **důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	1	9
4	4	36
5	6	55
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 24. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro vedoucí pracovníky

Pro 0 pracovníků (0 %) je pocit jistoty zaměstnání nedůležitý. Rovněž pro 0 vedoucích pracovníků (0 %) je tento pocit ve společnosti pokládán za málo důležitý. 1 pracovník (9 %) uvedl jako odpověď, že pokládá pocit jistoty zaměstnání za důležitý. 36 % odpovídajících vedoucích pracovníků (4) považuje jistotu zaměstnání do budoucna za více důležitou a posledních 6 vedoucích pracovníků (55 %) za velmi důležitou.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 25. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro vedoucí pracovníky

- **spokojenost s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna:**

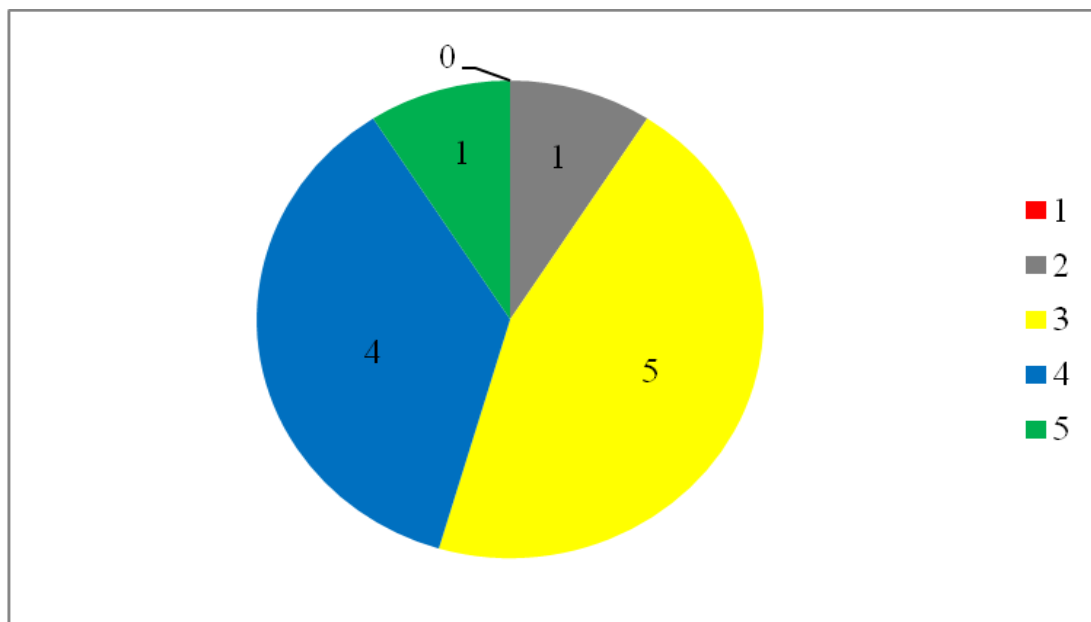
	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	1	9
3	5	45
4	4	37
5	1	9
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 25. Spokojenost vedoucích pracovníků s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna

Tato otázka dosáhla pozitivního výsledku, jelikož pouze jeden vedoucí pracovník odpověděl nízkou známkou. Konkrétně nikdo (0 %) z pracovníků neoznačil možnost, že pro něj pocit jistoty zaměstnání do budoucna není důležitý. 1 pracovník (9 %) nepovažoval pocit jistoty zaměstnání za důležitý. 45 % vedoucích pracovníků (5) odpovědělo, že je pro ně pocit jistoty zaměstnání do budoucna důležitý. Pro skupinu 4 pracovníků, což představuje 37 % odpovídajících ze skupiny pracovníků na vedoucích pozicích, je pocit jistoty zaměstnání do budoucna pokládán za více důležitý. 1 vedoucí pracovník (9 %)

vedl odpověď s nejvyšším bodovým ohodnocením a je tedy s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna velmi spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 26. Spokojenost vedoucích pracovníků s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna

2. Řadový pracovník:

- **důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna:**

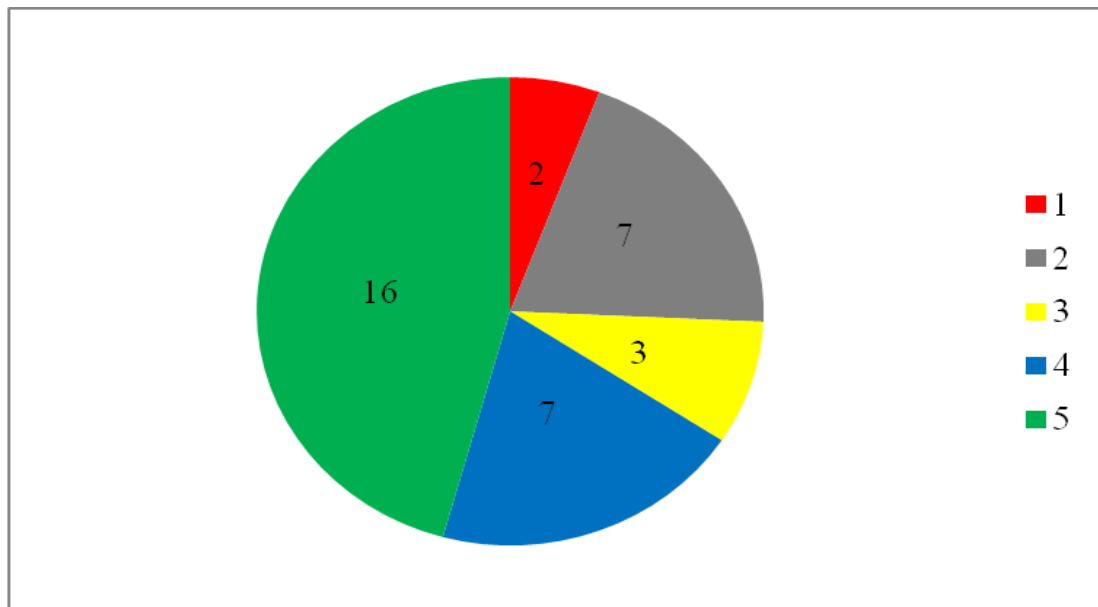
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	2	6
2	7	20
3	3	8
4	7	20
5	16	46
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 26. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro
řadové zaměstnance

Při odpovídání na otázku 2 zaměstnanci (6 %) uvedli, že pro ně pocit jistoty zaměstnání není vůbec důležitý. Pro 20 % (7) řadových zaměstnanců je pocit jistoty zaměstnání do budoucna považován za méně důležitý. Střední ohodnocení – důležité, vybrali

3 zaměstnanci (8 %) a 7 zaměstnanců (20 %) označilo pocit jistoty zaměstnání za více důležitý. Velká skupina 16 řadových zaměstnanců (46 %) uvedla, že pocit jistoty zaměstnání do budoucna pokládají za velmi důležitý.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 27. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro řadové zaměstnance

- **spokojenost s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna:**

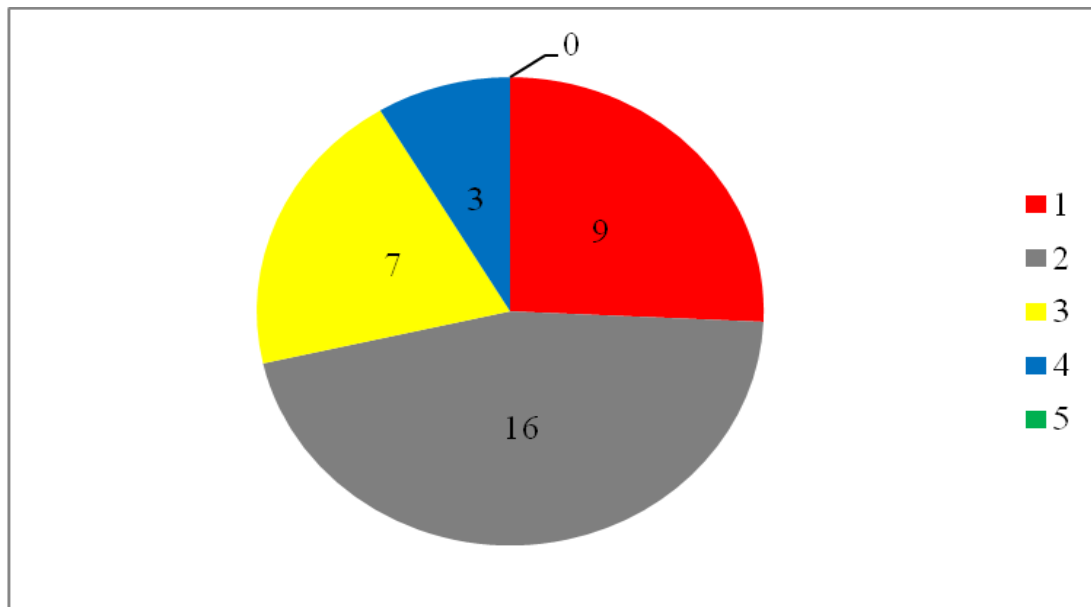
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	9	26
2	16	46
3	7	20
4	3	8
5	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 27. Spokojenost řadových zaměstnanců s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna

Tato otázka byla hodnocena jako negativní, protože 9 zaměstnanců (26 %) bylo se pocitem jistoty zaměstnání do budoucna velmi nespokojeno a 16 zaměstnanců (46 %) cítilo spíše nespokojenost. 20 % (7) řadových zaměstnanců uvedlo za odpověď třetí možnost, tedy

spokojenost. Zbylí 3 zaměstnanci (8 %) na řadových pozicích označili možnost, že jsou se současným stavem pocitu jistoty více spokojeni. 0 zaměstnanců (0 %) bylo s pocitem jistoty zaměstnání velmi spokojeno.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 28. Spokojenost řadových zaměstnanců s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna

6.2.9 Jak je pro Vás důležitý a jak jste spokojen/a s kolektivem na pracovišti?

Tyto dvě otázky se týkaly vztahů na pracovišti s kolegy (dobré vztahy, spolupráce, atd.). Každá ze skupin zaměstnanců nejdříve odpovídala na otázku ohledně důležitosti dobrého kolektivu na pracovišti a v druhé otázce uváděla, jak je se současným kolektivem spolupracovníků na svém pracovišti spokojena.

1. Vedoucí pracovník:

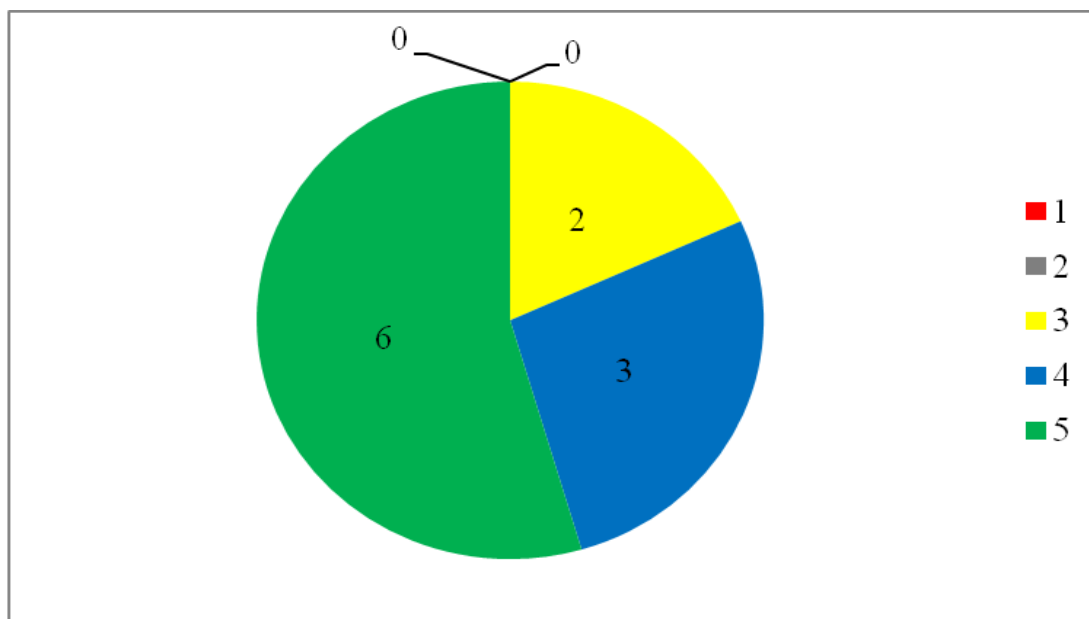
- **důležitost kolektivu na pracovišti:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	2	18
4	3	27
5	6	55
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 28. Důležitost kolektivu na pracovišti pro vedoucí pracovníky

Z otázky vyplynulo, že pro všechny vedoucí pracovníky je kolektiv na pracovišti přinejmenším důležitý. Nikdo z pracovníků (0 %) nepovažuje kolektiv na pracovišti za nedůležitý a méně důležitý. 2 vedoucí pracovníci (18 %) uvedli, že je pro ně důležitý, 3 (27 %), že je pro ně více důležitý a 35 % (6) vedoucích pracovníků pokládá kolektiv na pracovišti za velmi důležitý.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 29. Důležitost kolektivu na pracovišti pro vedoucí pracovníky

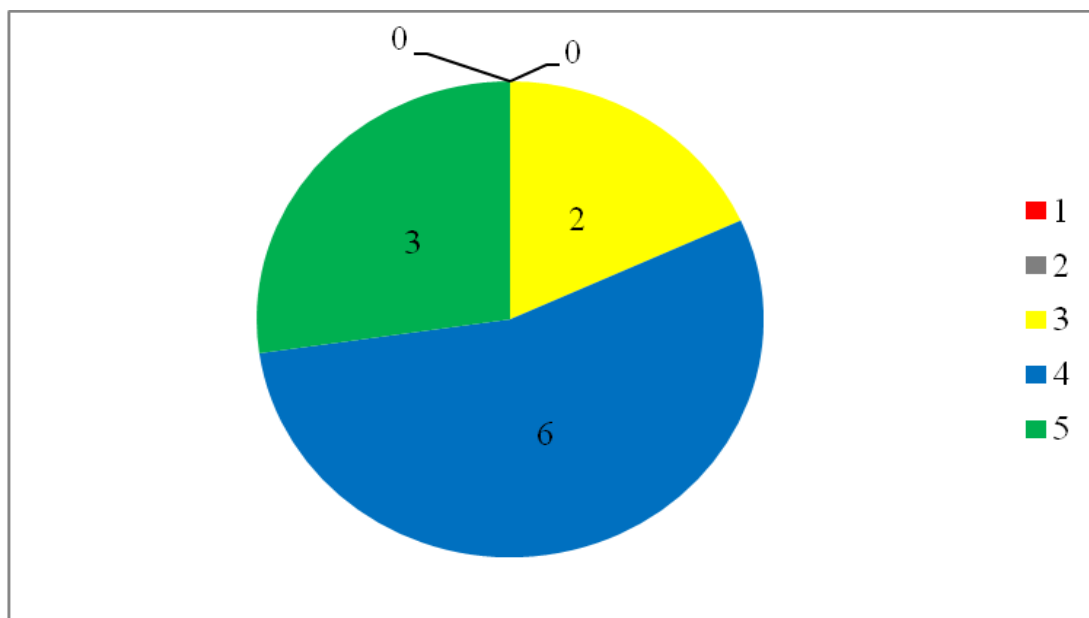
- spokojenost s kolektivem na pracovišti:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	2	18
4	6	55
5	3	27
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 29. Spokojenost vedoucích pracovníků s kolektivem na pracovišti

Výsledky této otázky mohou být hodnoceny kladně. 0 (0 %) vedoucích pracovníků nevedlo možnost nespokojen nebo méně spokojen. 18 % (2) pracovníků bylo se současným kolektivem na pracovišti spokojeno. 6 (55 %) je více spokojeno s pracovním kolektivem a zbylých 27 % (3) vedoucích pracovníků označilo, že bylo se současným kolektivem na pracovišti velmi spokojeno.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 30. Spokojenost vedoucích pracovníků s kolektivem na pracovišti

2. Řadový zaměstnanec:

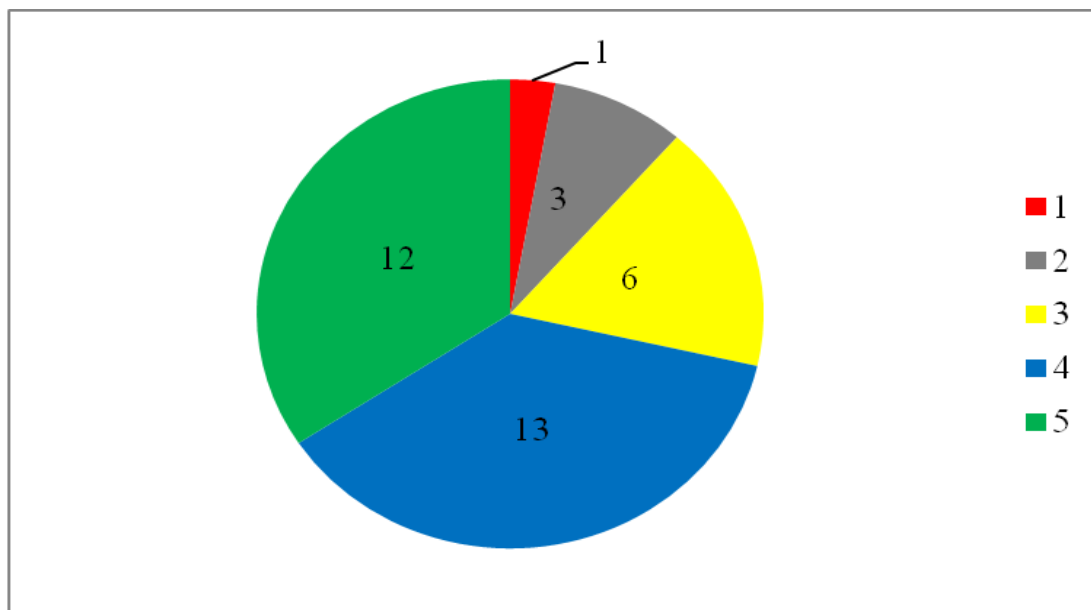
- **důležitost kolektivu na pracovišti:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	1	3
2	3	8
3	6	18
4	13	37
5	12	34
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 30. Důležitost kolektivu na pracovišti pro řadové zaměstnance

Z otázky opět vyplynulo, že kolektiv na pracovišti je považován řadovými zaměstnanci za důležitý, jak tomu bylo i u vedoucích pracovníků. Pouze 1 zaměstnanec (3 %) považuje kolektiv na pracovišti za nedůležitý a 3 zaměstnanci (8 %) za méně důležitý. 6 zaměstnanců (18 %) uvedlo, že je kolektiv spolupracovníků pro ně důležitý. 37 % (13) zaměstnanců ho považuje za více důležitý a posledních 12 řadových zaměstnanců (34 %) za velmi důležitý.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 31. Důležitost kolektivu na pracovišti pro řadové zaměstnance

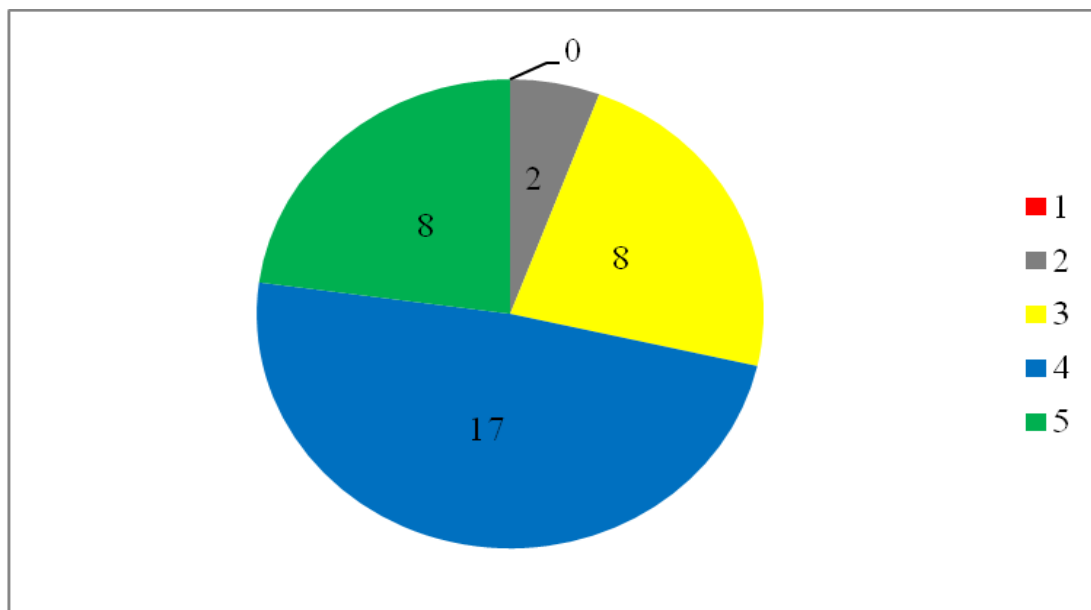
- **spokojenost s kolektivem na pracovišti:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	0	0
2	2	6
3	8	23
4	17	48
5	8	23
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 31. Spokojenost řadových zaměstnanců s kolektivem na pracovišti

Otázka byla vyhodnocena s pozitivním výsledkem. 0 zaměstnanců (0 %) nepocítuje nespokojenost s kolektivem na pracovišti. 6 % (2) zaměstnanců je méně spokojeno. 8 (23 %) uvedlo, že bylo se současným kolektivem na pracovišti spokojeno. Skupina 17 řadových zaměstnanců (48 %) byla více spokojena a 8 (23 %) zaměstnanců bylo velmi spokojeno s pracovním kolektivem. Výsledek je tedy hodně dobrý, ale nijak překvapující. Spíš je pozitivní, že se takový výsledek udržel i po sérii organizačních změn v roce 2013.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 32. Spokojenost řadových zaměstnanců s kolektivem na pracovišti

6.2.10 Jak je pro Vás důležitá a jak jste spokojen/a s pochvalou, hodnocením Vašich úspěchů managementem?

V těchto otázkách skupiny respondentů odpovídaly, jak je pro ně důležitá a jak jsou spokojeni s motivací prostřednictvím pochvaly a hodnocení jejich práce managementem.

Vedoucí pracovník:

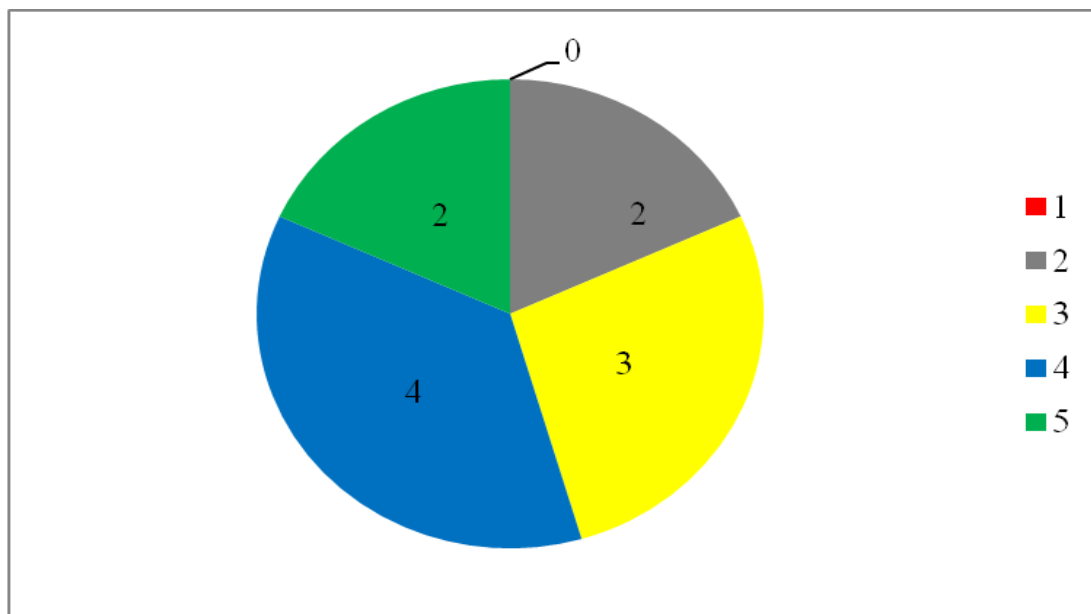
- **důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	2	9
3	3	27
4	4	36
5	2	18
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 32. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro vedoucí pracovníky

Pro vedoucí pracovníky je pochvala a hodnocení jejich práce důležité. 0 pracovníků (0 %) uvedlo, že by pro ně nebyla důležitá. 2 pracovníci (9 %) pochvalu a hodnocení pokládají za méně důležité. 27 % vedoucích pracovníků (3) označilo pochvalu a hodnocení od managementu za důležité, 4 pracovníci (36 %) za více důležité a 2 (18 %) za velmi důležité.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 33. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro vedoucí pracovníky

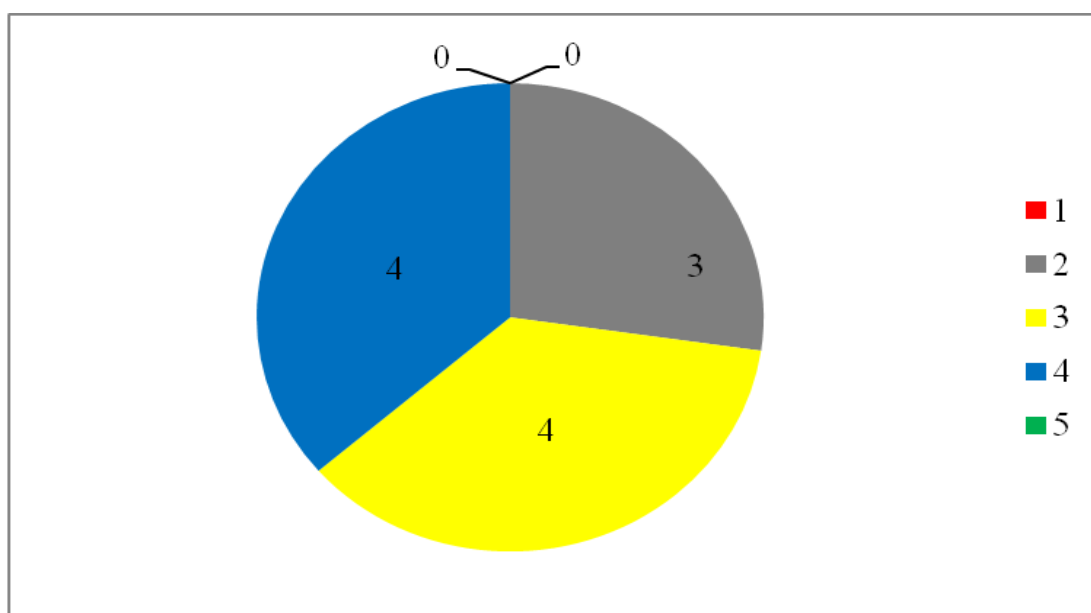
• **spokojenost vedoucích pracovníků s pochvalou a hodnocením úspěchů:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	3	27
3	4	36
4	4	37
5	0	0
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 33. Spokojenost vedoucích pracovníků s pochvalou a hodnocením úspěchů

S tabulky lze vyčíst, že tato otázka, ohledně spokojenosti vedoucích pracovníků s pochvalou a hodnocením úspěchu managementem společnosti, dosáhla průměrného výsledků. 0 pracovníků (0 %) nepocítuje velkou nespokojenost s pochvalou a hodnocením managementem. 3 vedoucí pracovníci (27 %) uvedli za odpověď ohodnocení menší spokojenosti. 36 % (4) z odpovídajících vedoucích pracovníků v dotazníkovém šetření označilo, že jsou se stavem pochval a hodnocení úspěchů managementem ve společnosti spokojeni. Rovněž skupina 4 pracovníků (37 %) odpověděla možností větší spokojenosti. Žádný s vedoucích pracovníků (0 %) pak nebyl se současným stavem pochval a hodnocení úspěchů managementem velmi spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 34. Spokojenost vedoucích pracovníků s pochvalou a hodnocením úspěchů

1. Řadový zaměstnanec:

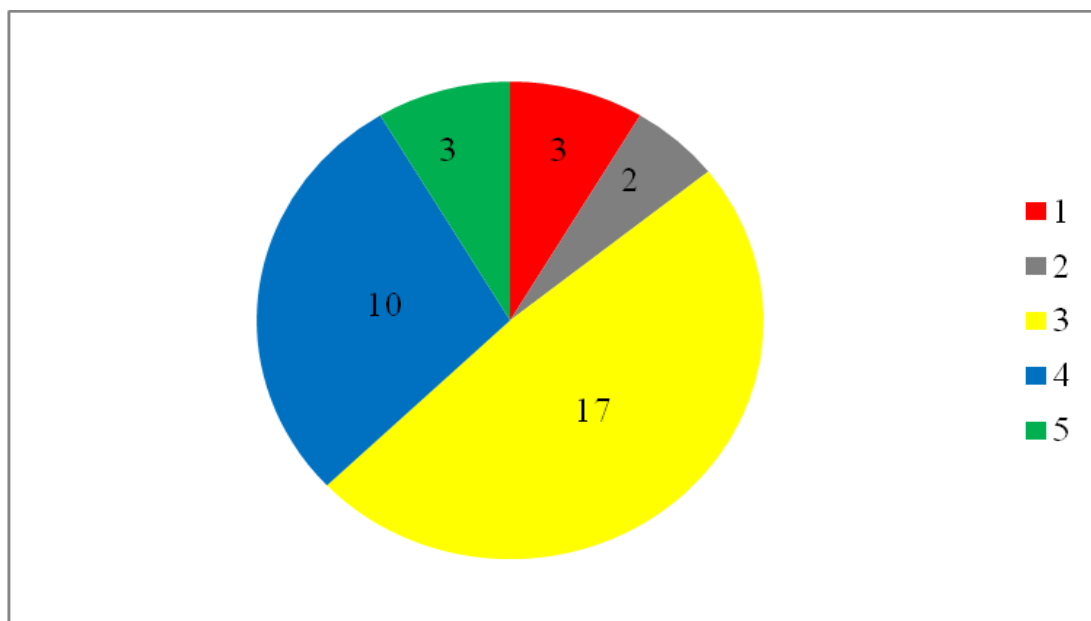
- **důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro řadové zaměstnance:**

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	3	8
2	2	6
3	17	49
4	10	29
5	3	8
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 34. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro řadové zaměstnance

Pro 3 zaměstnance (8 %) v době dotazníkového šetření nebyla pochvala a hodnocení úspěchu vůbec důležitá. 6 % (2) zaměstnanci ji uvedli jako méně důležitou. Skupina 17 řadových zaměstnanců (49 %) pokládala za důležitá slova pochvaly a hodnocení managementem. 10 zaměstnanců (29 %) uvedlo odpověď více důležitě a 3 zaměstnanci (8 %) odpověď velmi důležitě.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 35. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro řadové zaměstnance

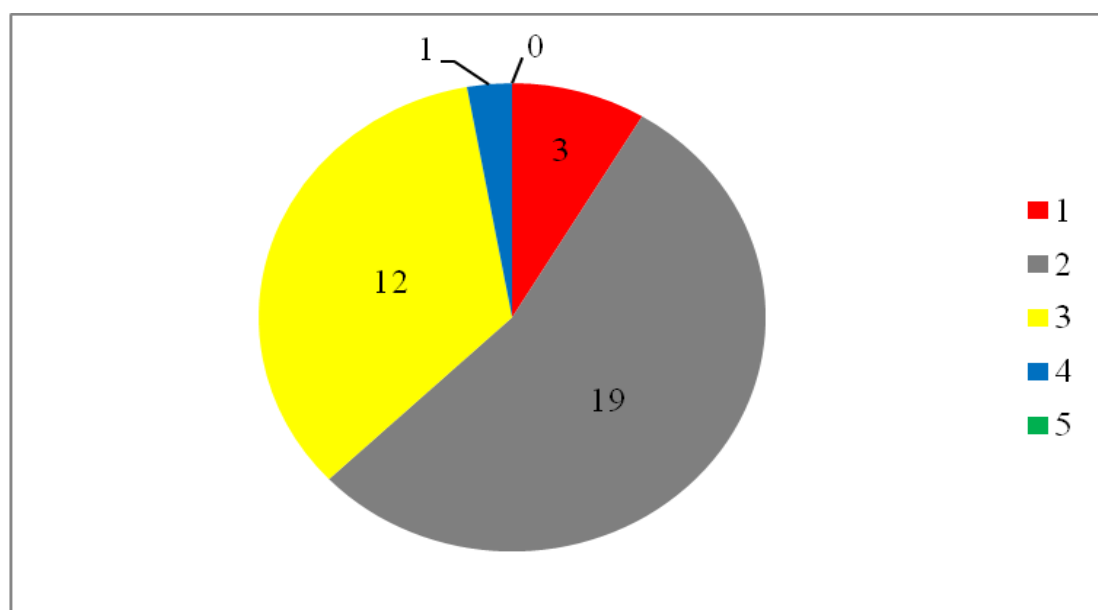
- spokojenost řadových zaměstnanců s pochvalou a hodnocením úspěchů:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	3	8
2	19	54
3	12	35
4	1	3
5	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 35. Spokojenost řadových zaměstnanců s pochvalou a hodnocením úspěchů

Z odpovědí bylo patrné, že mnoho řadových zaměstnanců není se stavem pochval a hodnocením úspěchů managementem ve společnosti spokojeno. 8 % (3) odpovědělo, že není vůbec spokojeno. Nadpoloviční skupina 19 zaměstnanců (54 %) uvedla spíše nespokojenost. 12 řadových zaměstnanců (35 %) bylo spokojeno a 1 zaměstnanec (3 %) byl v době průzkumu více spokojen se stavem pochval a hodnocení úspěchů a nikdo z řadových zaměstnanců (0 %) nebyl velmi spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 36. Spokojenost řadových zaměstnanců s pochvalou a hodnocením úspěchů

6.2.11 Jak je pro Vás důležitá a jak jste spokojen/a s podporou dalšího vzdělání managementem?

V této části dotazníku jsme se již dotkli motivačního programu společnosti. Konkrétně jedné z částí cafeterie a to motivace prostřednictvím podpory dalšího vzdělání, především díky příspěvku na jazykové kurzy. Opět respondenti v první části odpovídali na otázku, jak je pro ně tato možnost důležitá a v druhé jak jsou s ní ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. spokojeni.

1. Vedoucí pracovník:

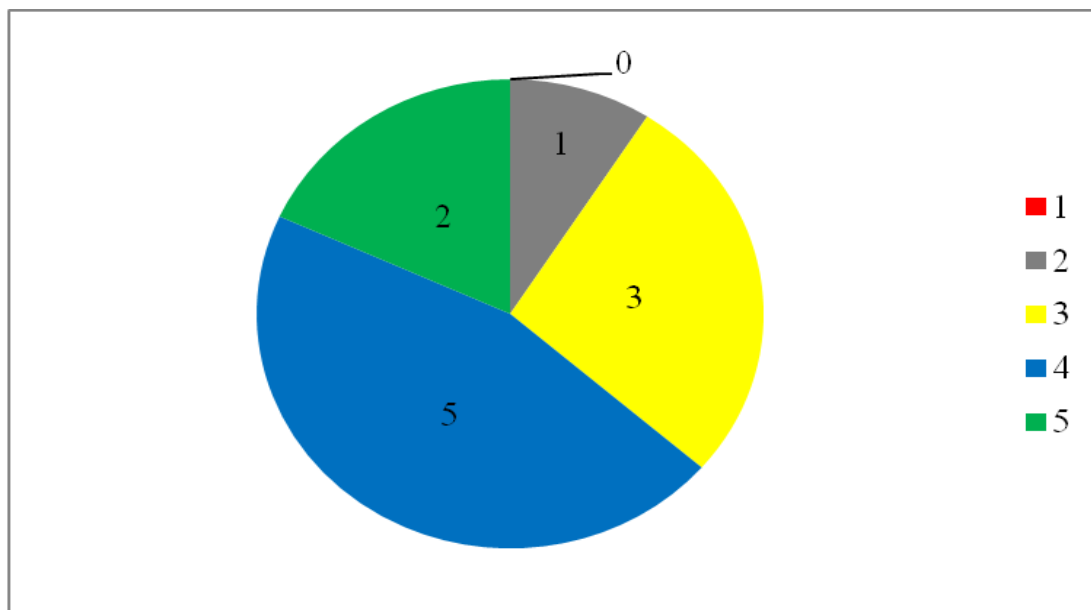
- **důležitost podpory dalšího vzdělání:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	1	9
3	3	27
4	5	46
5	2	18
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 36. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro vedoucí pracovníky

Z odpovědí vyplynulo, že je podpora dalšího vzdělání managementem vedoucími pracovníky pokládána za důležitou. Nikdo z vedoucích pracovníků (0 %) neuvedl odpověď, že podporu dalšího vzdělání považuje za nedůležitou. 1 pracovník (9 %) považuje podporu vzdělání za méně důležitou a 3 pracovníci (27 %) naopak za důležitou. Pro 5 vedoucích pracovníků (46 %) je podpora dalšího vzdělání velmi důležitá, 2 pracovníci (18 %) shledávají podporu dalšího vzdělání za velmi důležitou.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 37. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro vedoucí pracovníky

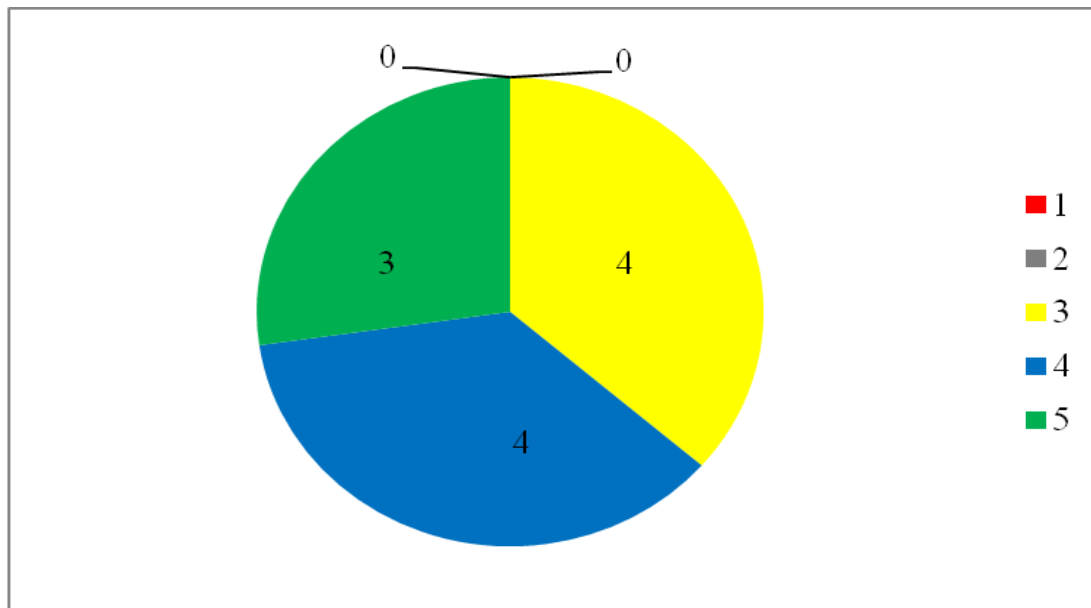
- **spokojenost s podporou dalšího vzdělání:**

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	0	0
3	4	36
4	4	36
5	3	29
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 37. Spokojenost vedoucích pracovníků s podporou dalšího vzdělání

Spokojenost vedoucích pracovníků s podporou dalšího vzdělání managementem společnosti je na dobré úrovni. U dvou nejhorších ohodnocení nebyla zaškrtnuta vedoucími pracovníky ani jedna (0 %) odpověď. 36 % (4) vedoucích pracovníků uvedlo jako odpověď spokojenost a rovněž 4 pracovníci (36 %) uvedli větší spokojenost. Zbýlých 29 % (3) pracovníků je s podporou dalšího vzdělání velmi spokojeno.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 38. Spokojenost vedoucích pracovníků s podporou dalšího vzdělání

2. Řadový zaměstnanec:

- **důležitost podpory dalšího vzdělání:**

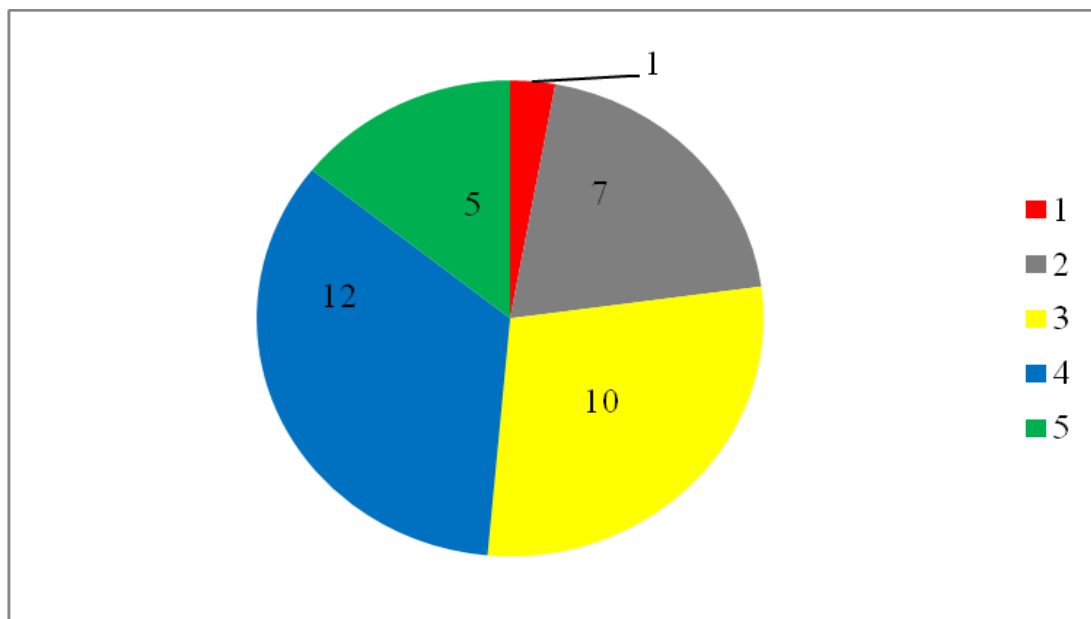
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	1	3
2	7	20
3	10	29
4	12	34
5	5	14
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 38. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro řadové zaměstnance

V této otázce odpověděl 1 zaměstnanec (3 %), že pokládá podporu dalšího vzdělání za nedůležitou. Pro 7 zaměstnanců (20 %) je tato podpora od managementu pokládána za méně důležitou. 29 % řadových zaměstnanců (10) zaškrtnulo odpověď s bodovým ohodnocením 3, tedy pro ně je podpora dalšího vzdělání důležitá. Pro 12 zaměstnanců (34 %) je více

důležitá a zbylých 5 (14 %) považuje podporu dalšího vzdělání managementem za velmi důležitou.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 39. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro řadové zaměstnance

- spokojenost řadových zaměstnanců s podporou dalšího vzdělání:**

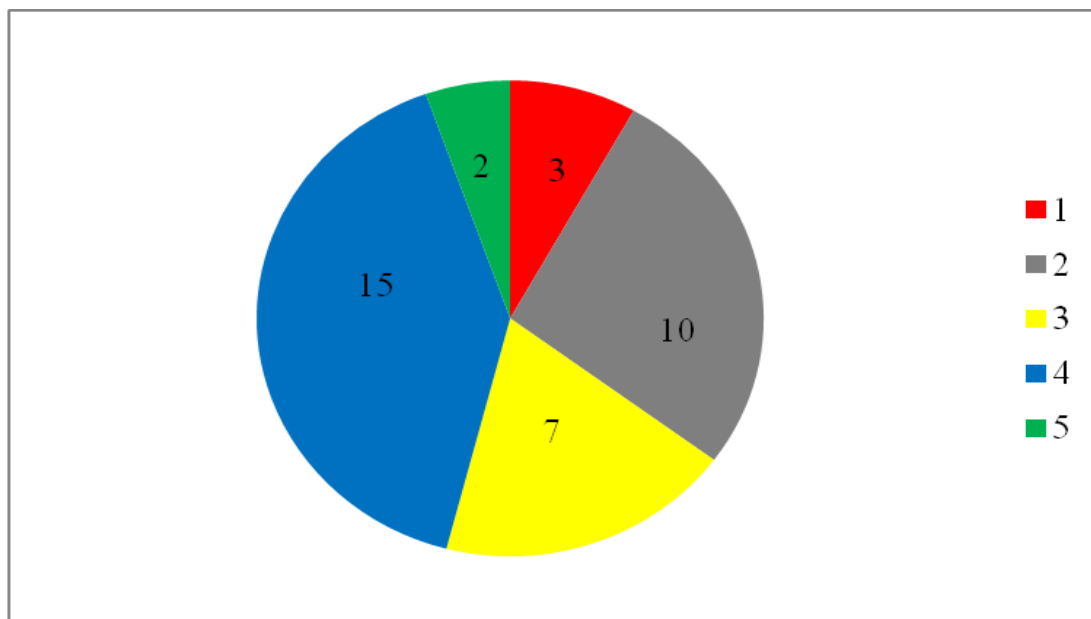
	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	3	8
2	10	29
3	7	20
4	15	37
5	2	6
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 39. Spokojenost řadových zaměstnanců s podporou dalšího vzdělání

Z odpovědí bylo patrné, že nejvíce, konkrétně 15 zaměstnanců (37 %), je s podporou dalšího vzdělání managementem společnosti velmi spokojeno. 8 % (3) odpovědělo, že není vůbec spokojeno. Skupina 10 zaměstnanců (29 %) uvedla spíše nespokojenost. 7 řadových

zaměstnanců (20 %) bylo spokojeno a 2 zaměstnanci (6 %) byli v době průzkumu velmi spokojeni s podporou dalšího vzdělání managementem.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 40. Spokojenost řadových zaměstnanců s podporou dalšího vzdělání

6.2.12 Jak jste spokojen/a s motivačním programem společnosti?

V této části dotazníků respondenti odpovídali na otázku, jak byli spokojeni s motivačním programem, který jim společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. nabízela.

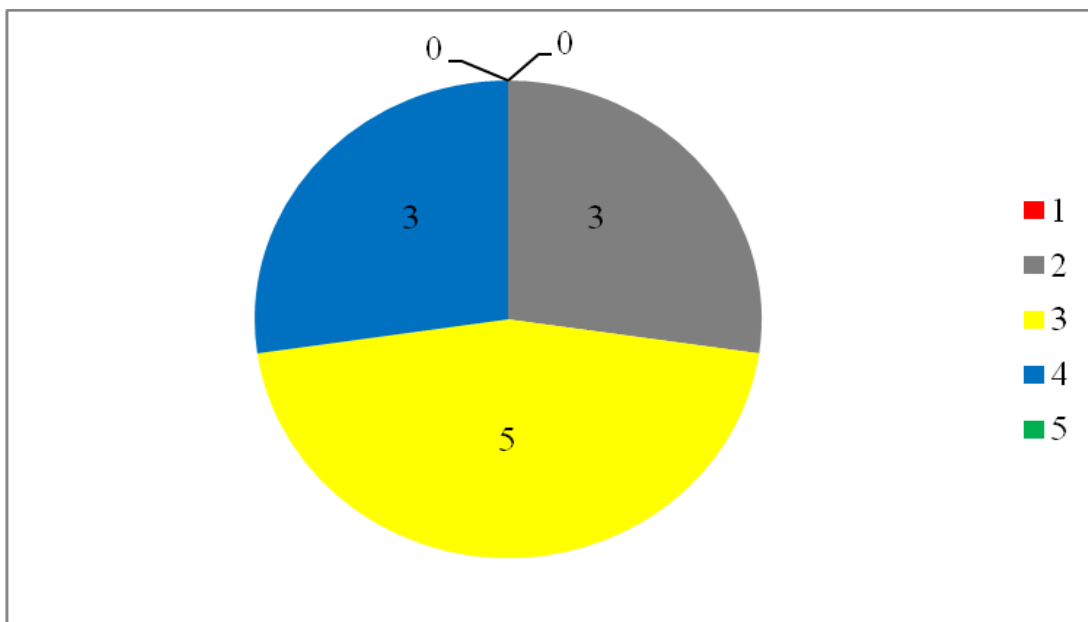
1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	0	0
2	3	27
3	5	45
4	3	28
5	0	0
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 40. Spokojenost vedoucích pracovníků s motivačním programem společnosti

0 pracovníků (0 %) bylo nespokojeno. 27 % (3) pracovníků bylo méně spokojeno. 5 (45 %) bylo spokojeno. 3 (28 %) více spokojeno a 0 pracovníků (0 %) velmi spokojeno.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 41. Spokojenost vedoucích pracovníků s motivačním programem společnosti

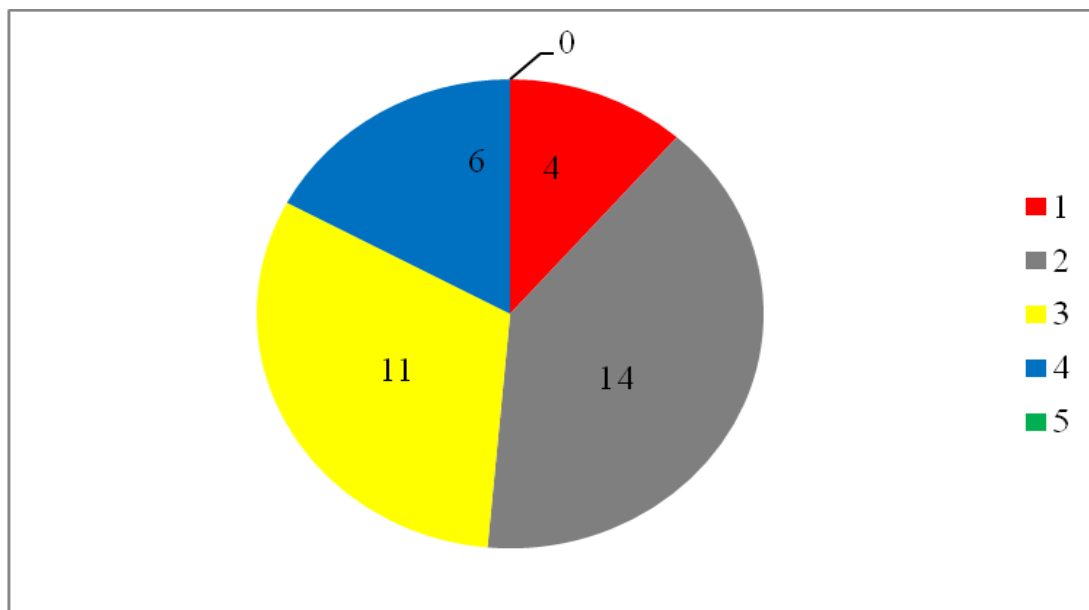
2. Řadový pracovník:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
1	4	12
2	14	40
3	11	31
4	6	17
5	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 41. Spokojenost řadových zaměstnanců s motivačním programem společnosti

4 zaměstnanci (12 %) nebyli spokojeni. 40 % (14) řadových zaměstnanců bylo méně spokojeno. 11 zaměstnanců (31 %) bylo spokojeno. 17 % (6) bylo více spokojeno a žádný (0 %) nebyl velmi spokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 42. Spokojenost řadových zaměstnanců s motivačním programem společnosti

6.2.13 Jaké prvky motivačního programu (cafeterie) používáte?

V této otázce zaměstnanci z obou skupin zaškrtovali z položek, které nabízí současný motivační program podniku ty položky, které využívají.

1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v % z celkového počtu
Příspěvek na penzijní připojištění	7	64
Příspěvek na kapitálové životní pojištění	3	27
Péče o zdraví	0	0
Kultura a sport	0	0
Rekreace a zájezdy	1	9
Příspěvek na stravování	6	56
Příspěvek na jazykové vzdělání	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 42. Motivační prvky používané vedoucími pracovníky

Největší skupina 7 pracovníků (64 %) si ve svém motivačním programu zvolila možnost příspěvku na penzijní připojištění. 3 pracovníci (27 %) využívají příspěvek na kapitálové

životní pojištění. Možnost příspěvku na péči o zdraví a na kulturu a sport nečerpal z vedoucích pracovníků nikdo (0 %). Příspěvek na rekreaci a zájezdy si zvolil pouze 1 pracovník (9 %). 6 vedoucích pracovníků (56 %) rovněž využívá příspěvku na stravování ve formě Gastropass. Nikdo z vedoucích pracovníků nevyužívá příspěvku na jazykové vzdělání.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 43. Motivační prvky používané vedoucími pracovníky

2. Řadový pracovník:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v % z celkového počtu
Příspěvek na penzijní připojištění	19	54
Příspěvek na kapitálové životní pojištění	3	8
Péče o zdraví	10	29
Kultura a sport	4	12
Rekreace a zájezdy	4	12
Příspěvek na stravování	28	80
Příspěvek na jazykové vzdělání	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 43. Motivační prvky používané řadovými zaměstnanci

54 % (19) řadových zaměstnanců využívá jako součást motivačního programu příspěvek na penzijní připojištění. 3 zaměstnanci (8 %) mají vybrán příspěvek na kapitálové spoření. 10 zaměstnanců (29 %) čerpá příspěvek na péči o zdraví. Příspěvek na kulturu a sport využívají 4 řadoví zaměstnanci (12 %). Možnost příspěvku na rekreaci a zájezdy má vybráno rovněž 12 % (4) zaměstnanců. Většina zaměstnanců (28, 80 %) pobírá příspěvek na stravování formou Gastropassu. 1 řadový zaměstnanec (3 %) také využívá možnost příspěvku na jazykové vzdělání.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 44. Motivační prvky používané řadovými zaměstnanci

6.2.14 Je něco, co Vám v motivačním programu chybí? Pokud ano, co?

V této otázce respondenti uváděli, zda by uvítali v motivačním programu jiné alternativy motivačních prvků.

1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ano	4	36
Ne	7	64
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 44. Je něco co v motivačním programu chybí dle vedoucích pracovníků

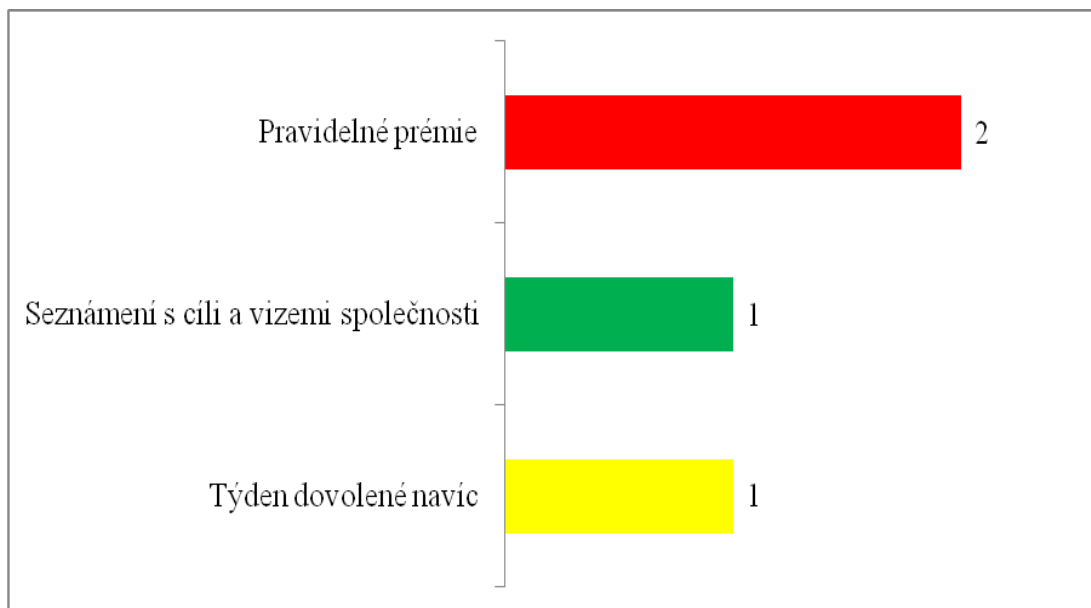
Z otázky bylo patrné, že většina vedoucích pracovníků (7, 74 %) je se současným složením motivačního programu (cafeterie) spokojena. 4 pracovníci (36 %) uvedli, že by v motivačním programu něco změnili.

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v % z celkového počtu
Týden dovolené navíc	1	25
Seznámení s cíli a vizemi společnosti	1	25
Pravidelné prémie	2	50
Σ	4	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 45. Co chybí vedoucím pracovníkům v motivačním programu

1 vedoucí pracovník (25 %) by v motivačním programu společnosti uvítal týden dovolené navíc. 1 pracovník (25 %) by uvítal větší seznámení se s vizemi a cíli společnosti. 2 pracovníci (50 %) uvedli, že jim chybí v motivačním programu pravidelné prémie.



Zdroj: Vlastní zpracování u dotazníkového šetření

Graf 45. Co chybí vedoucím pracovníkům v motivačním programu

2. Řadový zaměstnanec

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Ano	13	37
Ne	22	63
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 46. Je něco co v motivačním programu chybí dle řadových zaměstnanců

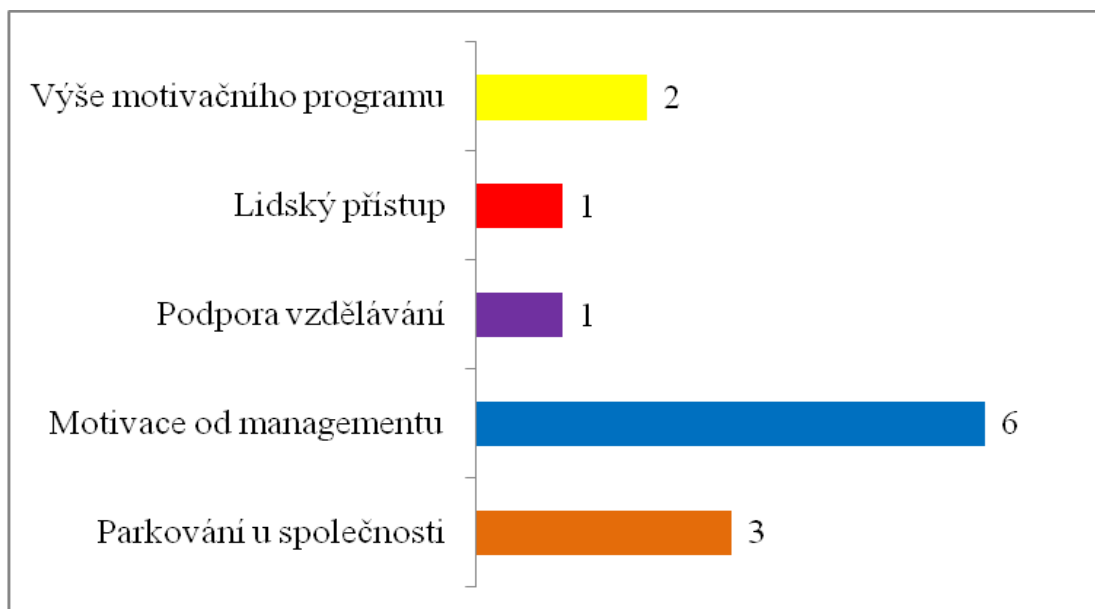
22 řadových zaměstnanců (63 %) uvedlo, že by v motivačním programu neprováděli změny. 37 % (13) je s cafeterií nespokojeno, a upravilo by její složení.

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v % z celkového počtu
Parkování u společnosti	3	23
Motivace od managementu	6	46
Podpora vzdělávání	1	8
Lidský přístup	1	8
Výše motivačního programu	2	15
Σ	13	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 47. Co chybí řadovým zaměstnancům v motivačním programu

3 zaměstnanci (23 %) uvedli, že by přivítali možnost parkování u společnosti. 46 % zaměstnanců (6) by zlepšilo formu a intenzitu motivace od managementu. 1 zaměstnanec (8 %) by uvítal v motivačním programu vyšší příspěvek na vzdělávání. 1 zaměstnanec (8 %) by v rámci motivace ve společnosti zlepšil lidský přístup managementu k řadovým zaměstnancům. 15 % (2) řadových zaměstnanců, kteří mají pocit, že je potřeba změnit motivační program, by navýšilo jeho výši.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 46. Co chybí řadovým zaměstnancům v motivačním programu

6.2.15 Je něco, co byste ve společnosti změnil/a? Pokud ano, co?

V této otázce měli obě skupiny zaměstnanců možnost vyjádřit, s čím nejsou ve společnosti spokojeni a co by tedy změnili. Někteří respondenti uvedli více změn.

1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ano	9	82
Ne	2	18
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 48. Změnili by něco ve společnosti vedoucí pracovníci?

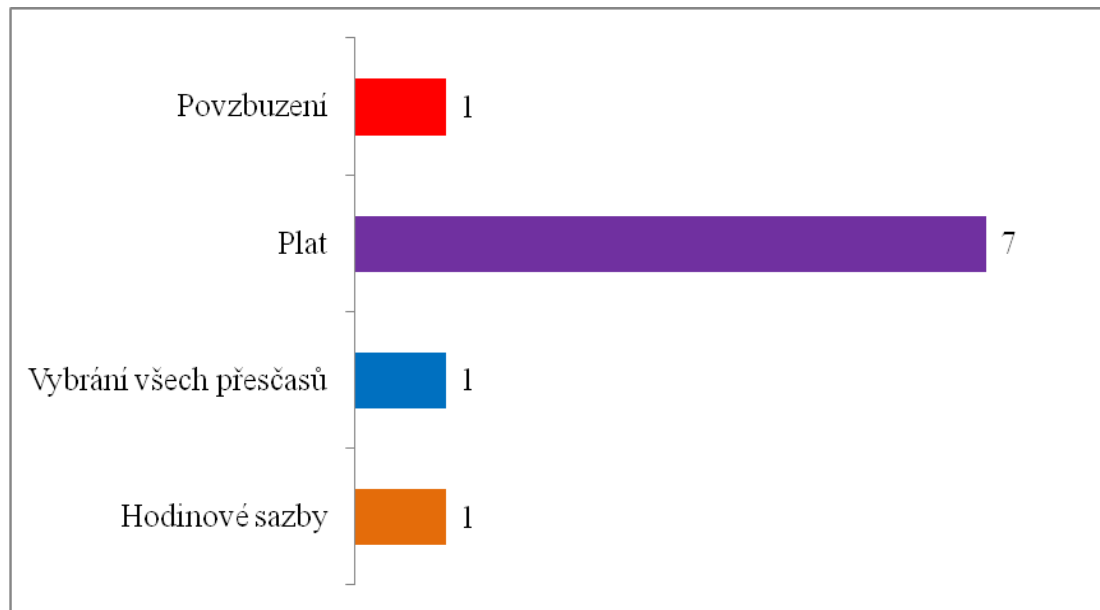
9 pracovníků (82 %) by ve společnosti provedlo změnu. Pouze 2 (18 %) byli se současným stavem spokojeni.

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v % z celkového počtu
Hodinové sazby	1	11
Vybrání všech přesčasů	1	11
Mzda	7	67
Povzbuzení	1	11

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 49. Změny ve společnosti dle vedoucích pracovníků

1 pracovník (11 %) by ve společnosti zavedl odměňování formou hodinové sazby. Rovněž 1 pracovník (11 %) by změnil možnost vybrání všech přesčasů. 67 % (7) vedoucích pracovníků by změnilo výši platového ohodnocení a 1 (11 %) formu povzbuzení od managementu.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 47. Změny ve společnosti dle vedoucích pracovníků

2. Řadový zaměstnanec:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Ano	13	37
Ne	22	63
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 50. Změnili by něco ve společnosti řadoví zaměstnanci?

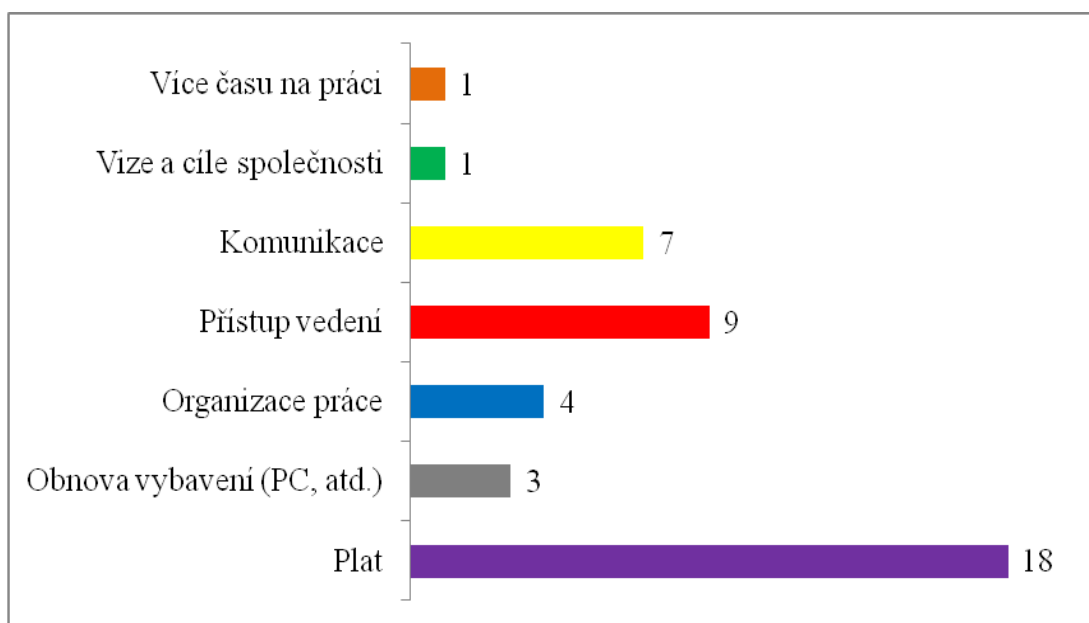
Celých 63 % (22) řadových zaměstnanců by provedlo ve společnosti změny. Zbýlých 37 % (13) bylo se stavem spokojeno.

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v % z celkového počtu
Plat	18	60
Obnova vybavení (PC, atd.)	3	10
Organizace práce	4	13
Přístup vedení	9	30
Komunikace	7	23
Vize a cíle společnosti	1	3
Více času na práci	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 51. Změny ve společnosti dle řadových zaměstnanců

Největší část řadových zaměstnanců (18 – 60 %) by změnila platové ohodnocení. 3 zaměstnanci (10 %) by provedli změnu ve frekvenci obnovy vybavení. 13 % (4) řadových zaměstnanců by změnilo organizaci práce. 9 zaměstnanců (30 %) bylo pro změnu chování vedení k řadovým zaměstnancům a 7 (23 %) by upravilo komunikaci uvnitř společnosti. 1 zaměstnanec (3 %) je pro změnu informovanosti o cílech a vizích společnosti a rovněž 1 (3 %) by zvýšil čas na práci.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 48. Změny ve společnosti dle řadových zaměstnanců

6.2.16 Jste se svým zaměstnáním spokojen/a?

Respondenti odpovídali na otázku ohledně jejich spokojenosti v zaměstnání.

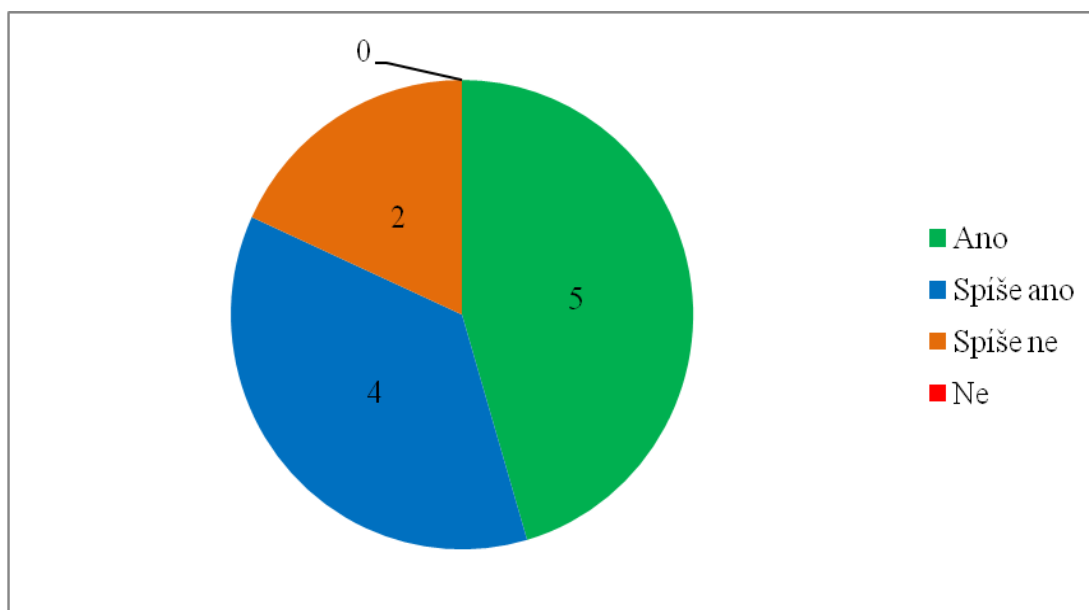
1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ano	5	45
Spíše ano	4	36
Spíše ne	2	19
Ne	0	0
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 52. Spokojenost vedoucích pracovníků se zaměstnáním

Největší skupina 45 % (5) z odpovídajících vedoucích pracovníků uvedla jako odpověď na otázku, že jsou v současném zaměstnání ve společnosti spokojeni. 4 vedoucí pracovníci (36 %) uvedli jako odpověď na otázku ohledně spokojenosti se svým současným zaměstnáním druhou možnost, spíše ano. 2 vedoucí pracovníci (19 %) byli spíše nespokojeni ve svém zaměstnání a nikdo (0 %) neuvedl, že by byl výslovně nespokojen. Tato otázka byla vyhodnocena jako pozitivní.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 49. Spokojenost vedoucích pracovníků se zaměstnáním

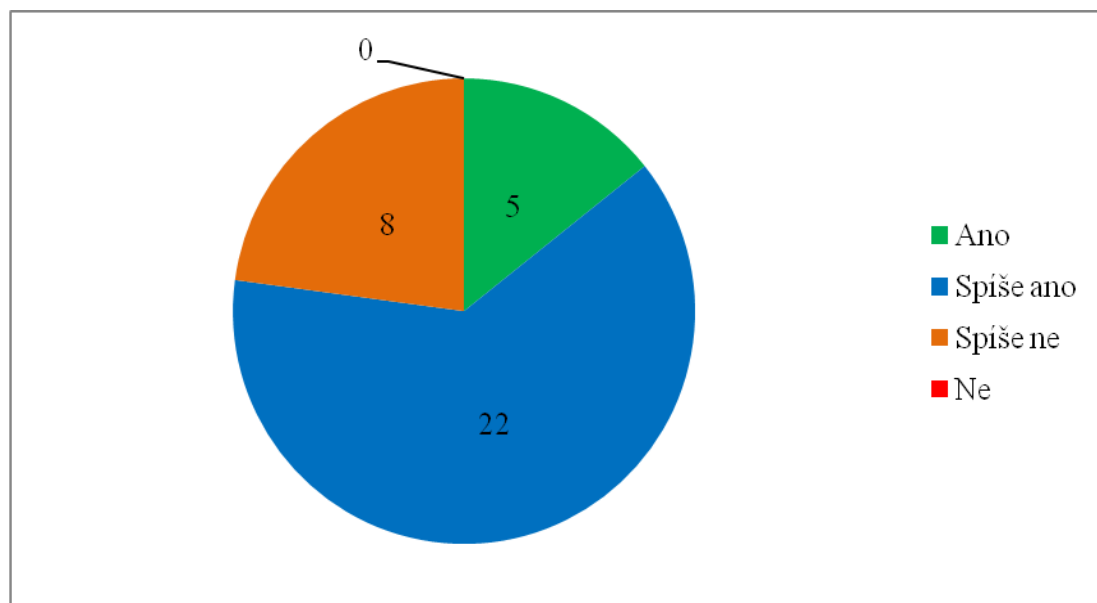
2. Řadový zaměstnanec:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Ano	5	14
Spíše ano	22	63
Spíše ne	8	23
Ne	0	0
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 53. Spokojenost řadových zaměstnanců se zaměstnáním

5 řadových zaměstnanců (14 %) je se svým zaměstnáním spokojeno. Nadpoloviční skupina 63 % (22) zaměstnanců uvedla jako odpověď spíše ano. Spíše ne zvolilo pouze 8 řadových zaměstnanců (23 %) a 0 zaměstnanců (0 %) neuvádlo možnost ne. Odpovědi byli tedy především kladného charakteru.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 50. Spokojenost řadových zaměstnanců se zaměstnáním

6.2.17 Doporučil/a byste svým známým, rodinným příslušníkům zaměstnání ve společnosti?

Poslední otázka, které byla spíše kontrolního charakteru, se ptala, zda by respondenti doporučili zaměstnání ve společnosti dalším osobám.

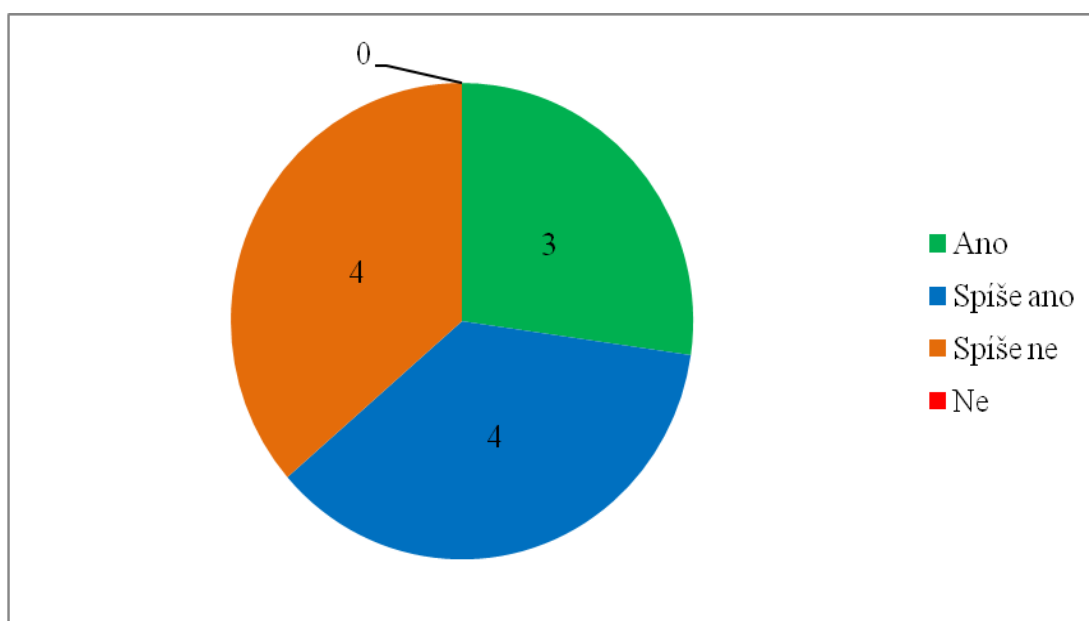
1. Vedoucí pracovník:

	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ano	3	28
Spíše ano	4	36
Spíše ne	4	36
Ne	0	0
Σ	11	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 54. Doporučení zaměstnání ve společnosti vedoucími pracovníky

3 vedoucí pracovníci (28 %) by doporučili zaměstnání ve společnosti svým známým, rodinným příslušníkům, atd. 4 pracovníci (36 %) zvolilo odpověď spíše ano a poslední 4 vedoucí pracovníci (36 %) by spíše nedoporučovali zaměstnání ve společnosti. 0 vedoucích pracovníků (0 %) by vysloveně svým známým a rodinným příslušníkům zaměstnání nedoporučovalo.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 51. Doporučení zaměstnání ve společnosti vedoucími pracovníky

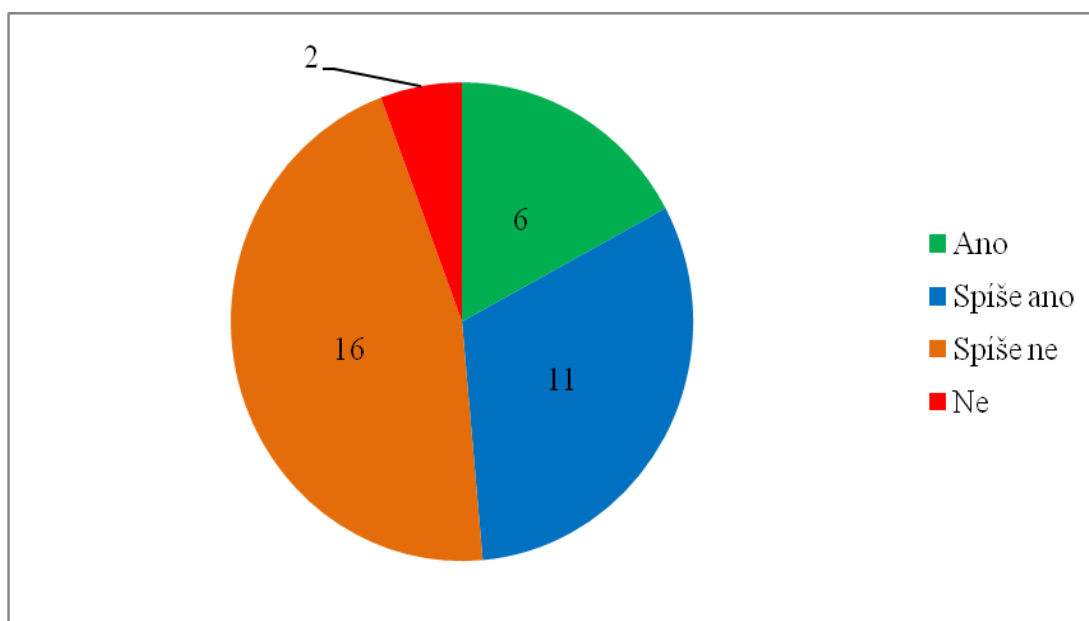
2. Řadový zaměstnanec:

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Ano	6	17
Spíše ano	11	31
Spíše ne	16	46
Ne	2	6
Σ	35	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 55. Doporučení zaměstnání ve společnosti řadovými zaměstnanci

Z odpovědí šla vyčíst velká rozdílnost oproti odpovědím skupiny vedoucích pracovníků. Výsledek odpovědí skupiny řadových zaměstnanců byl spíše negativní. 6 zaměstnanců (17 %) by zaměstnání ve společnosti svým známým a rodinným příslušníkům doporučilo. 31 % (11) z odpovídajících řadových zaměstnanců zvolilo jako odpověď možnost spíše ano. Největší skupina řadových zaměstnanců na otázku ohledně doporučení zakřížkovalo odpověď spíše ne. Zbylá skupina 6 % (2) řadových zaměstnanců společnosti by za současného stavu určitě neporučovala zaměstnání ve společnosti svým známým a rodinným příslušníkům.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 52. Doporučení zaměstnání ve společnosti řadovými zaměstnanci

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z otázek ohledně důležitosti určitých motivačních faktorů vyplynulo, že jsou oběma skupinami zaměstnanců pokládány za důležité. Žádná z takto zaměřených otázek neobdržela většinové negativní odpovědi. U vedoucích pracovníků jsou motivační faktory pokládány za důležitější než u řadových zaměstnanců.

Otázky zaměřené na spokojenost vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců byly vyhodnoceny pozitivně. I když v některých případech především u řadových zaměstnanců nebyla výjimkou ohodnocení vyjadřující menší spokojenost. Tomu bylo např. u otázek ohledně pracovních podmínek, výše platového ohodnocení, možnosti dalšího kariérního růstu, pocitu jistoty v zaměstnání, pochvaly a hodnocení úspěchů od managementu a spokojenosti s motivačním programem. Vedoucí pracovníci uvedli menší spokojenost pouze u otázek: hmotné benefity, pochvala, hodnocení Vašich úspěchů managementem, spokojenost s motivačním programem.

Otázka, která zjišťovala, jaké prvky motivačního programu (cafeterie) jsou skupinami využívány nejvíce, vyplynulo, že nejvíce řadových zaměstnanců využívá příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování formou Gastropassu. Ovšem i ostatní možnosti, které motivační program společnosti nabízí, jsou řadovými zaměstnanci využívány. U vedoucích pracovníků je nejvíce využíván příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování. Méně potom příspěvek na kapitálové životní spoření a na rekreaci a zájezdy. Ostatní možnosti vedoucí pracovníci nevyužívají.

U otázky ohledně toho, zda respondentům něco v motivačním programu chybí většina řadových zaměstnanců, která uvedla odpověď ano, poté uvedla parkování u společnosti a pocit motivace od managementu. 4 vedoucí pracovníci, kteří odpověděli, že v motivačním programu něco postrádají, uvádějí pravidelné prémie, týden dovolené na víc a lepší seznámení se s cíli a vizemi společnosti.

V části dotazníku, kde mohli respondenti uvádět, co by ve společnosti změnili, největší skupina řadových zaměstnanců uvedla platové ohodnocení. Menší skupiny by změnily přístup vedení a komunikaci uvnitř společnosti. U vedoucích pracovníků bylo nejčastěji rovněž uváděno platové ohodnocení.

Z otázky, zda jsou obě skupiny zaměstnanců spokojeny se svým zaměstnáním, většina řadových pracovníků (22) odpověděla možností spíše ano. U vedoucích pracovníků byla nejčetnější odpověď ano.

V poslední otázce dotazníkového šetření, zda by zaměstnanci doporučili zaměstnání ve společnosti svým známým a rodinným příslušníkům nejvíce řadových zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ne. Vedoucí pracovníci uváděli možnost spíše ano a spíše ne ve stejném poměru 36:36. Zbylí zvolili odpověď ano.

Výsledky dotazníkového šetření je ovšem potřeba brát s rezervou, jelikož odpověděla ani ne polovina (39 %) všech dotazovaných.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Současný nastavený systém motivačního programu (cafeterie) ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. je podle mého názoru propracovaný a až na malé výjimky plní svůj účel. Zaměstnanci jsou s ním podle všeho dobře seznámeni, jelikož každý z odpovídajících z dotazníkového šetření uvedl nejméně jednu položku, kterou využíval. Nicméně dle dotazníkového šetření se objevovaly nedostatky v oblasti spokojenosti s určitými motivačními prvky, kterým se budu věnovat. Na základě získaných výsledků se vynasnažím navrhnout možná řešení pro zlepšení stavu motivace v následujících oblastech.

7.1 Finanční složka motivace

V současné době se dá pokládat finanční motivace za nejučinnější složku motivace. Pokud nemá zaměstnanec pocit, že za odvedenou práci dostává přiměřenou odměnu, jeho pracovní morálka je nižší a z toho vyplývá i pokles úrovně motivace.

Informace získané z dotazníkového šetření vypovídají o menší spokojenosti zaměstnanců s vyplácením přesčasů. Vyplácení přesčasů se děje zcela výjimečně, obvykle u montážníků, u projektantů se jedná o naprosté výjimky. V této problematice navrhuji sestavení jasných pravidel ohledně vyplácení přesčasů a věnování jejich vyplácení zvýšenou pozornost. Pokud zaměstnanci nebudou mít pocit spravedlivého ohodnocení za práci odvedenou navíc, nebudou dostatečně motivováni k jejímu vykonávání.

Dalším často uváděným problémem bylo vyplácení odměn a prémie, kterými jsou zaměstnanci odměňováni mimo fixní plat. Ne všechny složky odměňování mají pevně stanoven řád a i ty složky, které určitá pravidla mají, nemusí být všem zaměstnancům zcela jasné. V současnosti je vyplácení stanoveno ředitelem společnosti (předsedou představenstva) po diskusi s řediteli divizí v návaznosti na výsledek a očekávání ohledně budoucnosti s přihlédnutím k vynaloženému úsilí pracovníků a možnostem (zejména cash flow) společnosti, tudíž subjektivně. Dle mého názoru může být vypracován zjednodušený a stručný prémiový řád (např. čtvrtletně, pololetně, atd.), s kterým budou důkladně obeznámeni zaměstnanci, kterých se týká, což povede k jeho snadnějšímu pochopení a následnému zvýšení motivace. Dále můžeme zaměstnancům nabídnout určitou dobu dovolené nad zákonný rámec navíc.

Co se týče menší spokojenosti řadových zaměstnanců s platovým ohodnocením, je celkem logická, jelikož spokojenost mezi vedoucími pracovníky je vyšší (přece jen se pohybují na vyšší průměrné mzdové úrovni) a tedy zde může vznikat potřeba nějakého srovnávání odvedené práce a tomu přiřazenému platovému ohodnocení. V této problematice doporučuji provedení hlubší analýzy, nebo vyzkoušení zařazení benchmarku v oblasti mezd.

U menší spokojenosti s hmotnými benefity je možné provést hlubší analýzu, zda by po mnoha letech fungování benefitového systému společnost neměla hlouběji analyzovat – zjistit názor na jednotlivé formy benefitů a případně provést korekce.

7.2 Zaměstnání

Zejména řadoví zaměstnanci v dotazníkovém šetření uváděli, že nejsou spokojeni s možností dalšího kariérního růstu ve společnosti. Tato nespokojenost může být zapříčiněna obsazením vedoucích pozic zaměstnanci, kteří jsou již ve společnosti zaměstnání dlouhou dobu, a služebně mladší mohou vnímat kariérní postup jako velmi obtížný. Tento problém může být vyřešen vytvářením novým, avšak možná pro podnik mnohdy nedůležitých či zbytečných pracovních míst. Tím se vytvoří mezi zaměstnanci potenciál soutěživosti a zdravé rivality vzhledem ke snaze o obsazení takto vytvořené pozice. To nastartuje určitý stupeň motivace k podávání vyšších pracovních výkonů.

Pocit jistoty zaměstnání do budoucna se ukázal jako největší cíl nespokojenosti u řadových zaměstnanců. Tato nespokojenost může být zapříčiněna celkovou situací, kdy společnost v uplynulém roce 2013 prošla řadou organizačních změn, stavební odvětví se teprve s jistou setrvačností ještě stále pomalu dostává z útlumu minulých let, negativní výsledek může být dán i tím, že velký podíl zaměstnanců tvoří ti, kteří pracují ve společnosti dlouhá léta, mnohdy i celý život a jsou vůči změnám o něco citlivější než mladší generace zvyklá na flexibilitu pracovního trhu. Je těžké k tomuto hledat nějaký návrh na zlepšení. Snad jen systematická a včasná komunikace změn směrem k zaměstnancům. Dále můžeme tento pocit nejistoty potencionálně zmírnit zadáváním důležitých úkolů a přenesením části pravomocí a zodpovědnosti právě mezi řadové zaměstnance. To jim dodá pocit důležitosti a nepostradatelnosti pro společnost a tedy zvýší i pocit jistoty zaměstnání do budoucna.

7.3 Vzdělávání

U vedoucích pracovníků se projevila nespokojenost s podporou dalšího vzdělání managementem. Může to být důsledek toho, že společnost hradí jazykové kurzy zaměstnancům, u kterých to uzná za nezbytné k vykonávání jejich práce. Proto je následné zvolení příspěvku na jazykové vzdělání pro vedoucí pracovníky neefektivní. Zlepšení spokojenosti můžeme dle mého názoru dosáhnout průzkumem, jakou formu školicího kurzu by pracovníci uvítali. Můžeme zde zařadit školení na stmelení týmu a jeho vedení, kurz na podporu komunikace a další. Ovšem s ohledem na zavedení většího množství vzdělávacích kurzů a školení, které budou hrazeny společností např. do výše 80 % z ceny s podmínkou, že pokud zaměstnanec odejde svévole ze zaměstnání po dobu jednoho roku po skončení kurzu, bude povinen poměrnou část hrazenou společností uhradit dodatečně. Tato možnost by byla ovšem nabízena pouze zaměstnancům po uplynutí zákonné zkušební doby v zaměstnání.

Dále navrhuji věnovat zvýšený důraz plánování vzdělávacích aktivit (vč. definování cílů a jejich komunikace s účastníkem vzdělávání). Sledovat také možnosti podpory specifického i obecného vzdělávání z fondů EU a v případě vypsání odpovídajícího programu adekvátně reagovat a podat si žádost. Dále klást důraz a podporovat rozvoj manažerských a komunikačních dovedností středního managementu. V poslední řadě vyhodnocovat efektivitu realizovaného vzdělávání.

7.4 Chování managementu a komunikace

Do této části návrhů sem zařadil jak návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců managementem (pochvala, hodnocení odvedené práce), tak i na zlepšení chování a komunikace managementu k zaměstnancům. Je totiž potřeba si uvědomit, že toto jsou všechno aspekty, které srážejí úroveň motivace níž.

Na zlepšení motivace managementem by dle mého návrhu stačila například slova pochvaly od managementu zaměstnancům za dobře odvedenou práci prostřednictvím elektronické pošty, či osobního dopisu. Ve společnosti je sice vyhlašován jednou ročně nejlepší zaměstnanec, který je navrhnut ředitelem divize, a obdrží poukázku na služby cestovní kanceláře ve výši 20.000 Kč, ale i ostatní zaměstnanci, kteří odvádí dobře svou práci, nebo splnili těžký úkol, si zaslouží slova pochvaly například pouze e-mailem od managementu ve znění: „Dobrá práce, jen tak dál“. Dále je možné využití práce

s motivačním profilem zaměstnance ze strany vedoucích – zjednodušeně vedoucí by měl vědět, co na konkrétního pracovníka platí, protože každý je individualita a nechodí do práce jen kvůli hmotnému ohodnocení.

Co se týče komunikace uvnitř společnosti, má společnost zařízenou vnitřní e-mailovou síť, pevnou linku a výjimkou nejsou ani služební mobilní telefony. Proto si myslím, že menší spokojenost pramení především z osobní komunikace. Tu může zlepšit např. teambuilding, kurz komunikace, apod.

7.5 Parkování

Parkování není v současné době zařazeno do benefitů, které jsou společností nabízeny. Mé doporučení je zařadit parkování do benefitů. Otázkou ale zůstává, zda by současná kapacita parkoviště u společnosti vystačovala. V takovém případě by mohlo být nabízeno pouze pracovníkům dle výkonnosti, nebo dle délky cesty, kterou do společnosti dojíždějí.

ZÁVĚR

Společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. patří v současné době mezi přední stavební společnosti na českém trhu. Za úspěchem každé společnosti stojí především výkonní zaměstnanci. Proto je jedním z cílů managementu udělat své zaměstnance spokojené a tím pádem produktivní. K jednomu z nástrojů, které napomáhají ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, patří i motivace.

Z toho vyplývá, že motivace zaměstnanců a vytvoření účinného motivačního programu je pro společnost velmi důležité. Hlavním úkolem motivačního programu je především spokojený zaměstnanec a nastartování jeho činnosti a z toho vyplývající zvyšující výkonnost podniku.

V této bakalářské práci jsem se zaměřil na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti CENROPROJEKT GROUP, a. s. Tato společnost prošla v uplynulém roce mnohými změnami (především organizačními), a proto bylo provedení analýzy motivace aktuální a do určité míry žádoucí.

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření a působení na praxi jsem mohl analyzovat současnou situaci motivace zaměstnanců a pokusit se o navržení možných doporučení na její zlepšení.

Teoretickou část jsem věnoval především informacím o motivaci, o principech a fungování motivace a sebemotivace a v neposlední řadě o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Praktickou část jsem z převážné většiny vytvořil analýzou dotazníkového šetření a jeho následným vyhodnocením stavu motivace zaměstnanců ve společnosti, jak jsem si stanovil za cíl v úvodu mé bakalářské práce. Na konec praktické části jsem zařadil určité návrhy a doporučení, které by mohli vést ještě ke zvýšení spokojenosti a tím pádem motivace zaměstnanců v problémových oblastech, které z dotazníkového šetření vyšla na povrch. Věřím, že tyto mnou navržené zlepšení vedení společnosti uvítá, a dle svého uvážení se je pokusí realizovat v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1 české. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Rozš. a dopl. vyd 3. Praha: Management Press, 768 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. CENTROPROJEKT GROUP, a.s., *VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2013*, Zlín Česká republika, CENTROPROJEKT GROUP, a.s., 2014
5. CENTROPROJEKT GROUP, a.s., 2014 (využití interních informací společnosti)
6. CzechTrade, © 1997–2014. *Motivace a motivační program v pracovním procesu* [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>
7. DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Vyd. 1. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
8. DEMBO, Myron H a Helena SELI, 2013. *Motivation and learning strategies for college success: a focus on self-regulated learning*. 4th ed. New York: Routledge, 340 s. ISBN 978-0-415-89419-7.
9. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
10. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
13. FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
14. FRANZEL, Ralph, 2013. *Poprvé šéfem: Jak uspět na vedoucí pozici*. Vyd. 2. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4637-1.

15. IVITERA, a.s., © 2014. *Desatero sebemotivace* [online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/bezpecnot-prace-bozp-id-148701/desatero-sebemotivace-id-468903>
16. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 80-247-2497-3.
17. LINKMAN MEDIA, s.r.o., © 2007–2009. *Motivační programy* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/motivace982283710>
18. MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 148 s. ISBN 987-80-7400-301-1.
19. Management Mania, © 2011–2013. *Motivace a motivování* [online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
20. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualit. vyd. Praha: Grada, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
21. PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 151 s. ISBN 80-247-0403-x.
22. STUHLÍK, Robert, 2008. *Tým snů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 148 s. ISBN 978-80-247-1776-0.
23. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.
24. URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
25. VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
26. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb v pracovním prostředí	23
Obr. 2. McGregorova teorie X a Y	24
Obr. 3. Organizační struktura společnosti	35

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura složení zaměstnanců	39
Graf 2. Počet odpovídajících ve skupinách zaměstnanců	40
Graf 3. Doba zaměstnání vedoucích pracovníků	41
Graf 4. Doba zaměstnání řadových zaměstnanců	42
Graf 5. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro vedoucí pracovníky	43
Graf 6. Spokojenost vedoucích pracovníků s vybavením pracovní oblasti	44
Graf 7. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro řadové zaměstnance	45
Graf 8. Spokojenost řadových zaměstnanců s vybavením pracovní oblasti	47
Graf 9. Důležitost pracovních podmínek pro vedoucí pracovníky	48
Graf 10. Spokojenost vedoucích pracovníků s pracovními podmínkami	49
Graf 11. Důležitost pracovních podmínek pro řadové zaměstnance	50
Graf 12. Spokojenost řadových zaměstnanců s pracovními podmínkami	51
Graf 13. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro vedoucí pracovníky	53
Graf 14. Spokojenost vedoucích pracovníků s výší pracovního ohodnocení	54
Graf 15. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro řadové zaměstnance	55
Graf 16. Spokojenost řadových zaměstnanců s výší pracovního ohodnocení	56
Graf 17. Důležitost hmotných benefitů pro vedoucí pracovníky	57
Graf 18. Spokojenost vedoucích pracovníků s hmotnými benefity	58
Graf 19. Důležitost hmotných benefitů pro řadové zaměstnance	59
Graf 20. Spokojenost řadových zaměstnanců s hmotnými benefity	60
Graf 21. Důležitost možnosti kariérního postupu pro vedoucí pracovníky	61
Graf 22. Spokojenost vedoucích pracovníků s možností dalšího kariérního postupu	62
Graf 23. Důležitost možnosti kariérního postupu pro řadové zaměstnance	63
Graf 24. Spokojenost řadových zaměstnanců s možností dalšího kariérního postupu	64
Graf 25. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro vedoucí pracovníky	66
Graf 26. Spokojenost vedoucích pracovníků s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna	67
Graf 27. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro řadové zaměstnance	68
Graf 28. Spokojenost řadových zaměstnanců s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna	69
Graf 29. Důležitost kolektivu na pracovišti pro vedoucí pracovníky	70
Graf 30. Spokojenost vedoucích pracovníků s kolektivem na pracovišti	71

Graf 31. Důležitost kolektivu na pracovišti pro řadové zaměstnance	73
Graf 32. Spokojenost řadových zaměstnanců s kolektivem na pracovišti.....	74
Graf 33. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro vedoucí pracovníky	75
Graf 34. Spokojenost vedoucích pracovníků s pochvalou a hodnocením úspěchů	76
Graf 35. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro řadové zaměstnance.....	77
Graf 36. Spokojenost řadových zaměstnanců s pochvalou a hodnocením úspěchů	78
Graf 37. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro vedoucí pracovníky	80
Graf 38. Spokojenost vedoucích pracovníků s podporou dalšího vzdělání.....	81
Graf 39. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro řadové zaměstnance.....	82
Graf 40. Spokojenost řadových zaměstnanců s podporou dalšího vzdělání.....	83
Graf 41. Spokojenost vedoucích pracovníků s motivačním programem společnosti.....	84
Graf 42. Spokojenost řadových zaměstnanců s motivačním programem společnosti.....	85
Graf 43. Motivační prvky používané vedoucími pracovníky	86
Graf 44. Motivační prvky používané řadovými zaměstnanci.....	87
Graf 45. Co chybí vedoucím pracovníkům v motivačním programu	89
Graf 46. Co chybí řadovým zaměstnancům v motivačním programu	90
Graf 47. Změny ve společnosti dle vedoucích pracovníků.....	92
Graf 48. Změny ve společnosti dle řadových zaměstnanců.....	93
Graf 49. Spokojenost vedoucích pracovníků se zaměstnáním	94
Graf 50. Spokojenost řadových zaměstnanců se zaměstnáním	95
Graf 51. Doporučení zaměstnání ve společnosti vedoucími pracovníky.....	96
Graf 52. Doporučení zaměstnání ve společnosti řadovými zaměstnanci	98

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Počet odpovídajících ve skupinách zaměstnanců	40
Tab. 2. Doba zaměstnání vedoucích pracovníků	41
Tab. 3. Doba zaměstnání řadových zaměstnanců	42
Tab. 4. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro vedoucí pracovníky	43
Tab. 5. Spokojenost vedoucích pracovníků s vybavením pracovní oblasti	44
Tab. 6. Důležitost vybavení pracovní oblasti pro řadové zaměstnance	45
Tab. 7. Spokojenost řadových zaměstnanců s vybavením pracovní oblasti	46
Tab. 8. Důležitost pracovních podmínek pro vedoucí pracovníky	47
Tab. 9. Spokojenost vedoucích pracovníků s pracovními podmínkami	49
Tab. 10. Důležitost pracovních podmínek pro řadové zaměstnance	50
Tab. 11. Spokojenost řadových zaměstnanců s pracovními podmínkami	51
Tab. 12. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro vedoucí pracovníky	52
Tab. 13. Spokojenost vedoucích pracovníků s výší pracovního ohodnocení	53
Tab. 14. Důležitost výše pracovního ohodnocení pro řadové zaměstnance	54
Tab. 15. Spokojenost řadových zaměstnanců s výší pracovního ohodnocení	55
Tab. 16. Důležitost hmotných benefitů pro vedoucí pracovníky	56
Tab. 17. Spokojenost vedoucích pracovníků s hmotnými benefity	57
Tab. 18. Důležitost hmotných benefitů pro řadové zaměstnance	58
Tab. 19. Spokojenost řadových zaměstnanců s hmotnými benefity	59
Tab. 20. Důležitost možnosti kariérního postupu pro vedoucí pracovníky	61
Tab. 21. Spokojenost vedoucích pracovníků s možností dalšího kariérního postupu	62
Tab. 22. Důležitost možnosti kariérního postupu pro řadové zaměstnance	63
Tab. 23. Spokojenost řadových zaměstnanců s možností dalšího kariérního postupu	64
Tab. 24. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro vedoucí pracovníky	65
Tab. 25. Spokojenost vedoucích pracovníků s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna	66
Tab. 26. Důležitost pocitu jistoty zaměstnání do budoucna pro řadové zaměstnance	67
Tab. 27. Spokojenost řadových zaměstnanců s pocitem jistoty zaměstnání do budoucna	68
Tab. 28. Důležitost kolektivu na pracovišti pro vedoucí pracovníky	70
Tab. 29. Spokojenost vedoucích pracovníků s kolektivem na pracovišti	71
Tab. 30. Důležitost kolektivu na pracovišti pro řadové zaměstnance	72

Tab. 31. Spokojenost řadových zaměstnanců s kolektivem na pracovišti.....	73
Tab. 32. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro vedoucí pracovníky.....	74
Tab. 33. Spokojenost vedoucích pracovníků s pochvalou a hodnocením úspěchů	75
Tab. 34. Důležitost pochvaly a hodnocení úspěchů pro řadové zaměstnance	77
Tab. 35. Spokojenost řadových zaměstnanců s pochvalou a hodnocením úspěchů	78
Tab. 36. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro vedoucí pracovníky	79
Tab. 37. Spokojenost vedoucích pracovníků s podporou dalšího vzdělání	80
Tab. 38. Důležitost podpory dalšího vzdělání pro řadové zaměstnance.....	81
Tab. 39. Spokojenost řadových zaměstnanců s podporou dalšího vzdělání.....	82
Tab. 40. Spokojenost vedoucích pracovníků s motivačním programem společnosti.....	83
Tab. 41. Spokojenost řadových zaměstnanců s motivačním programem společnosti.....	84
Tab. 42. Motivační prvky používané vedoucími pracovníky	85
Tab. 43. Motivační prvky používané řadovými zaměstnanci	86
Tab. 44. Je něco co v motivačním programu chybí dle vedoucích pracovníků.....	88
Tab. 45. Co chybí vedoucím pracovníkům v motivačním programu	88
Tab. 46. Je něco co v motivačním programu chybí dle řadových zaměstnanců.....	89
Tab. 47. Co chybí řadovým zaměstnancům v motivačním programu	90
Tab. 48. Změnili by něco ve společnosti vedoucí pracovníci?	91
Tab. 49. Změny ve společnosti dle vedoucích pracovníků.....	91
Tab. 50. Změnili by něco ve společnosti řadoví zaměstnanci?	92
Tab. 51. Změny ve společnosti dle řadových zaměstnanců.....	93
Tab. 52. Spokojenost vedoucích pracovníků se zaměstnáním.....	94
Tab. 53. Spokojenost řadových zaměstnanců se zaměstnáním	95
Tab. 54. Doporučení zaměstnání ve společnosti vedoucími pracovníky.....	96
Tab. 55. Doporučení zaměstnání ve společnosti řadovými zaměstnanci	97

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

DOTAZNÍK

Dobrý den,

mé jméno je David Hráček a studuji 3. ročník fakulty Managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dovolil bych si Vás požádat o několik minut z Vašeho času při vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako poklad pro mou bakalářskou práci na téma Analýza motivace pracovníků ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP a. s.

Pokud nebude u otázek uvedeno jinak, zaškrtněte prosím vždy pouze jednu odpověď, která bude nejlépe vystihovat Váš názor. Odpovědi uvádějte, prosím pravdivě, aby měly co největší důvěryhodnost.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

David Hráček

1. Do které skupiny zaměstnanců patříte?

řadoví vedoucí

2. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

1–3 roky 4–8 let 9 a více let

V NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZKÁCH VYBERTE OHODNOCENÍ, JAK JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ. (5 – VELMI DŮLEŽITÉ, 1 – JE MI TO JEDNO)

3. Vybavení pracovní oblasti? (počítače, kancelářské potřeby, atd.)

1 2 3 4 5

4. Pracovní podmínky? (pracovní doba, dovolená, atd.)

1 2 3 4 5

5. Výše platového ohodnocení? (+ osobní ohodnocení, odměny, atd.)
 1 2 3 4 5
6. Hmotné benefity?
 1 2 3 4 5
7. Možnost dalšího kariérního růstu?
 1 2 3 4 5
8. Pocit jistoty zaměstnání do budoucna?
 1 2 3 4 5
9. Kolektiv na pracovišti? (dobré vztahy, atd.)
 1 2 3 4 5
10. Pochvala, hodnocení Vašich úspěchů od managementu?
 1 2 3 4 5
11. Podpora dalšího vzdělání managementem? (jazykové kurzy, školení atd.)
 1 2 3 4 5

JAK JSTE SPOKOJEN/A? (5 – VELMI SPOKOJEN, 1 – VELMI NESPOKOJEN)

12. Vybavení pracovní oblasti? (počítače, kancelářské potřeby, atd.)
 1 2 3 4 5
13. Pracovní podmínky? (pracovní doba, atd.)
 1 2 3 4 5
14. Výše platového ohodnocení? (+ osobní ohodnocení, odměny, atd.)
 1 2 3 4 5
15. Hmotné benefity?
 1 2 3 4 5
16. Možnost dalšího kariérního růstu?
 1 2 3 4 5
17. Pocit jistoty zaměstnání do budoucna?
 1 2 3 4 5
18. Kolektiv na pracovišti? (dobré vztahy, atd.)
 1 2 3 4 5
19. Pochvala, hodnocení Vašich úspěchů od managementu?
 1 2 3 4 5

20. Podpora dalšího vzdělání managementem? (jazykové kurzy, školení atd.)

1 2 3 4 5

21. S motivačním programem společnosti?

1 2 3 4 5

22. Jaké prvky motivačního programu (cafeterie) využíváte?

příspěvek na penzijní připojištění

příspěvek na kapitálové spoření

péče o zdraví

kultura a sport

rekreace a zájezdy

příspěvek na stravování (Gastropass)

příspěvek na jazykové vzdělání

23. Je něco, co Vám v motivačním programu chybí? Pokud ano, co?

ano ne

24. Je něco, co byste ve společnosti změnil/a (plat, chování managementu, atd.).

Pokud ano, co?

ano ne

25. Jste se svým zaměstnáním spokojen/a?

ano spíše ano spíše ne

ne

26. Doporučil/a byste svým známým, rodinným příslušníkům zaměstnání ve firmě?

ano spíše ano spíše ne

ne