

Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti SODEXO Pass Česká republika a. s.

Denisa Vrbková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Vrbková**
Osobní číslo: **M17339**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti SODEXO Pass Česká republika a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současné motivace zaměstnanců ve společnosti SODEXO Pass Česká republika a.s.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení ke zlepšení motivace zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 9780749474119.
- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 175 s. ISBN 9788024758725.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 9788073579258.
- PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta manažmentu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8.6.2020

Jméno a příjmení: Denisa Vrbková

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., konkrétně pracovníků pražské pobočky. Cílem této práce je zhodnocení úrovně motivace a návrh opatření, která povedou ke zlepšení nynější situace. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickými pojmy z oblasti motivace, jsou zde uvedeny i poznatky, které se vztahují přímo k zaměstnaneckým benefitům. Ve druhé části je uveden kompletní popis společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., samotná analýza a zhodnocení současného stavu motivace pracovníků. V závěru práce jsou navržena doporučení, která přinesou společnosti užitečné rady, jak zlepšit motivaci svých zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanci, benefity, teorie motivace, demotivace, stimulace.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the motivation of employees in the company Sodexo Pass Česká republika a. s., specifically the employees of the Prague branch. The aim of this work is to evaluate the level of motivation and propose measures that will improve the current situation. The bachelor's thesis is divided into two parts. The first part deals with theoretical concepts in the field of motivation, there are also findings that relate directly to employee benefits. The second part contains a complete description of the company Sodexo Pass Česká republika a. s., the analysis and evaluation of the current situation of employee motivation. At the end of the work, recommendations are proposed that will provide the company with useful advice on how to improve the motivation of its employees.

Keywords: motivation (psychology), employees, benefits, motivation theory, demotivation, stimulation.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za vstřícný přístup, ochotu, připomínky a především za skvělé vedení po celou dobu zpracovávání práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Zuzaně Krajčá a panu Tomáši Večerkovi ze společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. za výbornou spolupráci a ochotu podílet se na mé bakalářské práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	12
1.1 MOTIVACE A STIMULACE	12
1.1.1 Motivační trojúhelník.....	13
1.2 DEMOTIVACE	14
2 DRUHY A TYPY MOTIVACE	15
2.1 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MOTIVACE	15
2.2 VNITŘNÍ MOTIVACE.....	15
2.2.1 Motivace cíli.....	15
2.2.2 Motivace cestou	16
2.3 VNĚJŠÍ MOTIVACE	16
2.3.1 Metoda cukru a biče	16
2.4 HMOTNÁ MOTIVACE.....	17
2.5 NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	18
3 NÁSTROJE A ZDROJE MOTIVACE	20
3.1 ZDROJE MOTIVACE	20
3.2 NÁSTROJE MOTIVACE.....	21
4 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE	22
4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	22
4.2 TEORIE POTŘEB	22
4.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	22
4.2.2 Alderferova teorie ERG	24
4.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	25
4.2.4 McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti.....	26
4.3 TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU.....	26
4.3.1 Teorie očekávání	27
4.3.2 Teorie spravedlnosti	27
4.3.3 Teorie posílení.....	28
4.4 TEORIE X A Y.....	28
4.5 DALŠÍ TEORIE MOTIVACE	28
4.5.1 Job Enrichment.....	29
4.5.2 Job Enlargement.....	29
4.5.3 Job Rotation	29
5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	30
5.1 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V ČR	30
6 SHRUTÍ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	34

7.1	POSLÁNÍ A CÍLE SPOLEČNOSTI	34
7.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	34
7.3	PARTNEŘI SPOLEČNOSTI	35
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	35
7.5	SOUČASNÝ SYSTÉM MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI.....	36
7.5.1	Hmotná motivace	36
7.5.2	Nehmotná motivace	36
7.6	ZAMĚSTNANCI.....	37
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	39
8.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	40
8.2	VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	51
8.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	52
9	SWOT ANALÝZA	54
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Motivace je důležitým faktorem pro udržení zaměstnanců. Pokud své zaměstnance budeme správně motivovat, budou nám podávat kvalitnější výsledky práce a plnit zadané úkoly v daleko kratším časovém úseku. Existuje nespočet možností, jak své zaměstnance motivovat, od finanční odměny, pochvaly až po benefity, které jsou v dnešní době velice žádané. Je však důležité reagovat na trendy motivace, které se s dobou mění.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy z oblasti motivace, jedná se především o rozdíl mezi motivací a stimulací a objasnění pojmu demotivace. Druhy a typy motivace jsou další kapitolou, je zde zmíněna pozitivní a negativní motivace, vnitřní a vnější, hmotná a nehmotná. Dále nástroje a zdroje motivace. Nedílnou součástí jsou veškeré základní motivační teorie - Teorie instrumentality, Teorie potřeb, Teorie motivačního procesu, Teorie X a Y a další. V poslední kapitole definuji zaměstnanecké benefity a konkrétně ty, které jsou mezi zaměstnavateli nejoblíbenější.

Praktická část je zaměřena na samotnou firmu Sodexo Pass Česká republika a. s., základní informace o společnosti, současném systému motivace zaměstnanců a také informace o samotných zaměstnancích. Hlavní náplní praktické části je analyzovat současný stav motivace ve výše zmíněné firmě, konkrétně v pražské pobočce a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro zlepšení současné situace. Doporučení budou podložena SWOT analýzou, ke které přidám i IFE a EFE matici.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současné situace v oblasti motivace ve společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., konkrétně v pražské pobočce. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí analýzy současného stavu motivace ve společnosti.

Pro účely zajištění výsledků využívám sběr dat v podobě dotazníkového šetření, konzultace s pracovníci personálního oddělení a v neposlední řadě analýzy vnitropodnikových dokumentů.

Dotazníkové šetření bylo důkladně sestaveno tak, aby poskytlo co největší informovanost o stávající situaci v mnou vybrané firmě. Proběhlo elektronickou formou, pomocí Google formuláře. Tato forma dotazování byla vybrána na základě vysoké spolehlivosti, anonymitě odpovědí a především rychlosti rozeslání. Aby bylo toto šetření účelné, na všechny otázky bylo nutné odpovědět. Distribuce dotazníku proběhla prostřednictvím personálního oddělení společnosti. Dotazníku se zúčastnilo 60 ze 100 respondentů – zaměstnanců pražské pobočky Sodexo Pass Česká republika a. s.

V praktické části jsou rovněž definovány hypotézy, které budou následně ověřovány pomocí statistických metod, přesněji prostřednictvím výpočtu χ^2 v kontingenční tabulce. Pomocí analytických metod, jako je SWOT analýza, která je doplněna IFE a EFE maticí, budou podloženy zjištěné výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinského slova pro pohyb (movere). Definicí, které by co nejlépe vystihly podstatu tohoto pojmu existuje jak v české, tak v zahraniční literatuře nespočet.

Motivem je důvod, proč něco udělat. Podle Bělohávka (2016, s. 12) motivy určují intenzitu a směr lidského jednání. Lidé, kteří preferují sociální motivy sice vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale někdy se v menší míře soustředí na práci. Ambiciózní lidé, motivovaní hlavně svým profesním postavením, usilují často o dosažení mimořádných výsledků, avšak na úkor toho mohou ztratit smysl pro přiměřenost a pak „podlézají“ svým nadřízeným. Člověk, který je motivovaný především jistotou, bude podávat ustálený a spolehlivý výkon, avšak bude se vyhýbat riziku a samostatnému rozhodování.

Motivace je síla a směr chování a především faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitými způsoby. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že po dosažení vymezeného cíle je čeká odměna – taková, která uspokojí jejich potřeby a přání. (Armstrong, 2017)

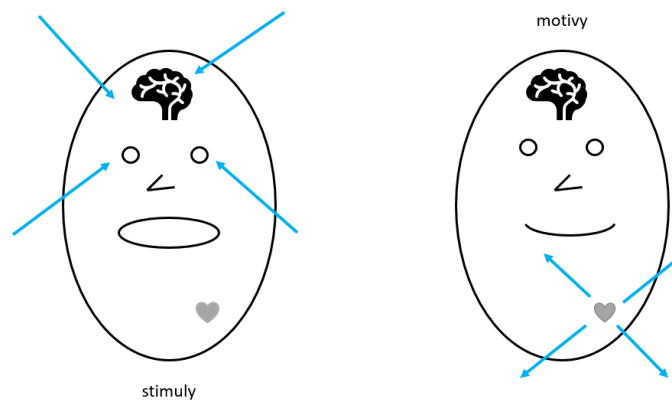
Podle Urbana (2013) motivace pracovníků souvisí s jejich spokojeností. Vztah mezi výkonností a spokojeností však není vždy úplně jednoznačný. Můžeme mít spokojeného zaměstnance, který však není výkonný a na druhé straně jedince, který je velice produktivní, avšak nespokojený.

Existují určitá „zlatá“ pravidla motivace. Jedním z pravidel je, že bychom měli přizpůsobit úkoly zaměstnancům. Zvýšíme tak šanci, že pracovníci budou motivováni úkoly splnit. (Plamínek, 2015)

1.1 Motivace a stimulace

Je důležité umět rozlišit motivaci od stimulace, avšak v běžném životě bývají tyto pojmy často zaměňovány. Stimulace vychází z motivace.

Motivace je působení **vnitřních** pohnutek k dosažení určitého cíle. Stimulace je proces úmyslného motivování jiných lidí, aby byl dosažen cíl, který odpovídá našim představám, tudíž zde působí **vnější podněty**.

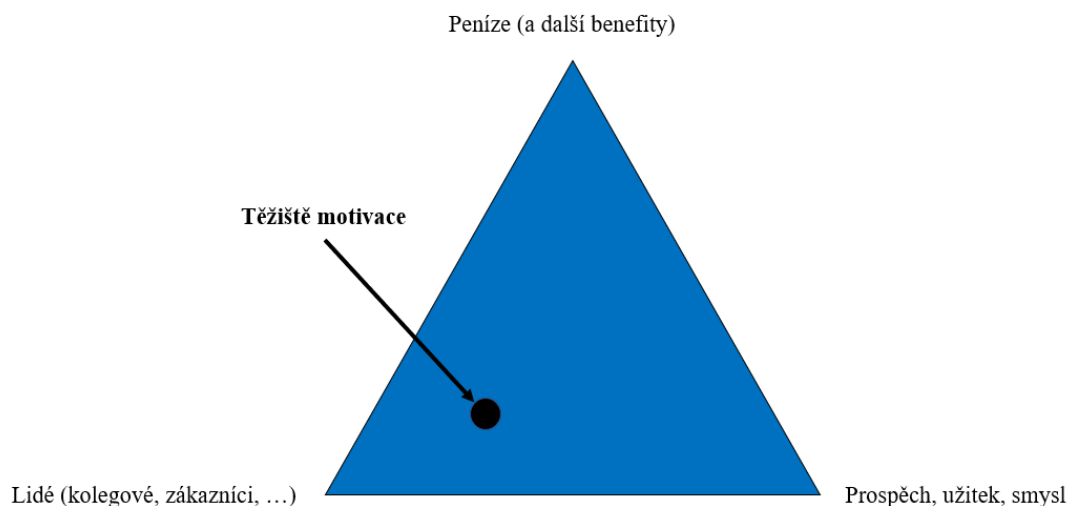


Obrázek 1 Rozdíl mezi stimulací a motivací (vlastní zpracování, zdroj: Plamínek, 2015, s. 16)

1.1.1 Motivační trojúhelník

Podle Bednáře (2018, s. 15) existuje tzv. motivační trojúhelník, který se skládá ze 3 důvodů, proč lidé chodí do práce:

1. na základě potřeby prostředků pro své živobytí (potřeba peněz),
2. kvůli lidem, se kterými pracují,
3. chtějí přinášet prospěch, dělat práci, která má smysl.



Obrázek 2 Motivační trojúhelník (vlastní zpracování, zdroj: Bednář, 2018, s. 15)

Těžiště motivace může být u každého zaměstnance jiné. V rámci útvarů ve firmách se však setkávají pracovníci s podobnými těžišti. (Bednář, 2018)

Podle Urbana (2013, s. 109) lze shrnout hlavní pravidla motivace do třech zásad:

1. jednání lidí v organizaci je ovlivňováno motivací (například tím, jak jsou odměňováni),
2. účinnost odměny závisí na čase, kdy přijde,
3. postihy, které zaměstnanci hrozí, pokud neplní svou práci, by měly být reálné.

1.2 Demotivace

Demotivace je stav, kdy má jedinec absolutní nezájem vykonávat činnost, například z důvodu, že mu jej někdo tuto činnost v minulosti znechutil.

Podle Kocianové (2010) existují faktory, které demotivují pracovní jednání:

- soutěžení o moc, přízeň nejvyšších,
- nadřízení vysílají zmatené signály, není jasné, co je prioritou,
- nepřínosné porady, špatná atmosféra na pracovišti,
- sliby nejsou dodrženy, pocity frustrace, časový nápor,
- neustálé a zbytečné změny, nereálné pracovní nároky,
- nedostatečná informovanost a nízká kvalita práce.

2 DRUHY A TYPY MOTIVACE

Z uvedeného výše vyplývá, že neexistuje jeden druh motivace, který by platil na všechny. S rozvojem doby se mění trendy motivace zaměstnanců a manažeři musí na tyto trendy reagovat, aby si své pracovníky udrželi. Místo hrozeb by svým zaměstnancům měli vytvořit příjemné prostředí, které podporuje motivaci a především uvolňuje tvořivost zaměstnanců.

2.1 Pozitivní a negativní motivace

Negativní motivace spočívá ve formě trestu, přičemž výsledkem je náprava chování zaměstnance a zamezení nepříjemným následkům v budoucnu. Už odnedávna byl zastáván princip motivace lidí ve formě strachu či trestu. Tyto pojmy představují obavy především ze ztráty zaměstnání, sesazení z funkce, ztráty příjmu a další možné množství postihů. Zmíněné prostředky byly a stále jsou považovány za silný stimul vyvíjení potřebných aktivit. Oproti tomu pozitivní motivace se vyznačuje posílením chování v důsledku poskytnutí odměny. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

2.2 Vnitřní motivace

Všeobecně lze říci, že vnitřní motivace vyhází z jakéhosi „hnutí“ jedince něco dělat pro vlastní uspokojení.

Vnitřní motivace je založena na kompetentnosti a autonomii. Dalo by se říci, že člověk motivuje sám sebe. Existuje 5 druhů činností, které vedou k vnitřní motivaci, a to rozmanitost dovedností, identita a význam úkolu, autonomie a v neposlední řadě zpětná vazba. Manažeři by své zaměstnance měli podporovat v tom, aby byli autonomní, to je nezávislí, samostatní, aby si uměli rozvrhnout čas a činnosti a zaměřit se na dokončení úlohy. Dále také pomáhat pracovníkům posouvat se výš a dávat přesné a jasné instrukce. (Armstrong, 2017)

2.2.1 Motivace cíli

Existuje také motivace cíli, jejíž podstata spočívá v tom, že si jedinec představuje, co by jej udělalo šťastným. Tato představa může být podpořena fotografiemi, obrázky, psaným seznamem.

Podle Ludwiga (2013, s. 50) motivace cíli sice funguje, ale nevede k dlouhodobé spokojenosti. Jedinci totiž vidí, že současný stav se vůbec nepodobá tomu vysněnému, kvůli čemu se ženou dopředu, a tak jim v životě stále něco chybí.

2.2.2 Motivace cestou

Další z metod vnitřní motivace, je motivace cestou. Ludwig (2013, s. 58) popisuje, že tato motivace spočívá v propojení smyslu práce s vyšším smyslem firemní vize. Pokud lidé dělají něco, v čem vidí smysl, tak se jedná o nejsilnější motivaci vůbec. Základním prvkem této motivace je osobní vize, která se zaměřuje na činnosti, ne na výsledky.

„I cesta může být cíl.“ (Mňága a Žďorp)

2.3 Vnější motivace

Vnější motivace by se dala definovat jako vztah, kdy jednotlivec něco dělá pod vlivem vnějších motivačních činitelů, nikoli z vlastní iniciativy.

Do vnější motivace patří především odměny, zvyšování mzdy, chvála, podpora, ale také i tresty jako disciplinární postih, srážky ze mzdy, kritika. (Armstrong, 2017)

Podle Urbana (2013, s. 107) k příznakům silné vnější motivace patří nejen vysoký zájem o to, jakou mu splněný úkol přinese odměnu, ale také i sklon očekávat odměnu za jakoukoliv práci navíc.

K posílení motivace pracovníků, u kterých tyto faktory převažují, je třeba stanovit jasná očekávání výsledků práce, určit, jaké odměny zaměstnanci za dosažené výsledky získají, zvýšit možnost ovlivnitelnosti své práce a také zavést nepeněžní odměny. (Urban, 2013)

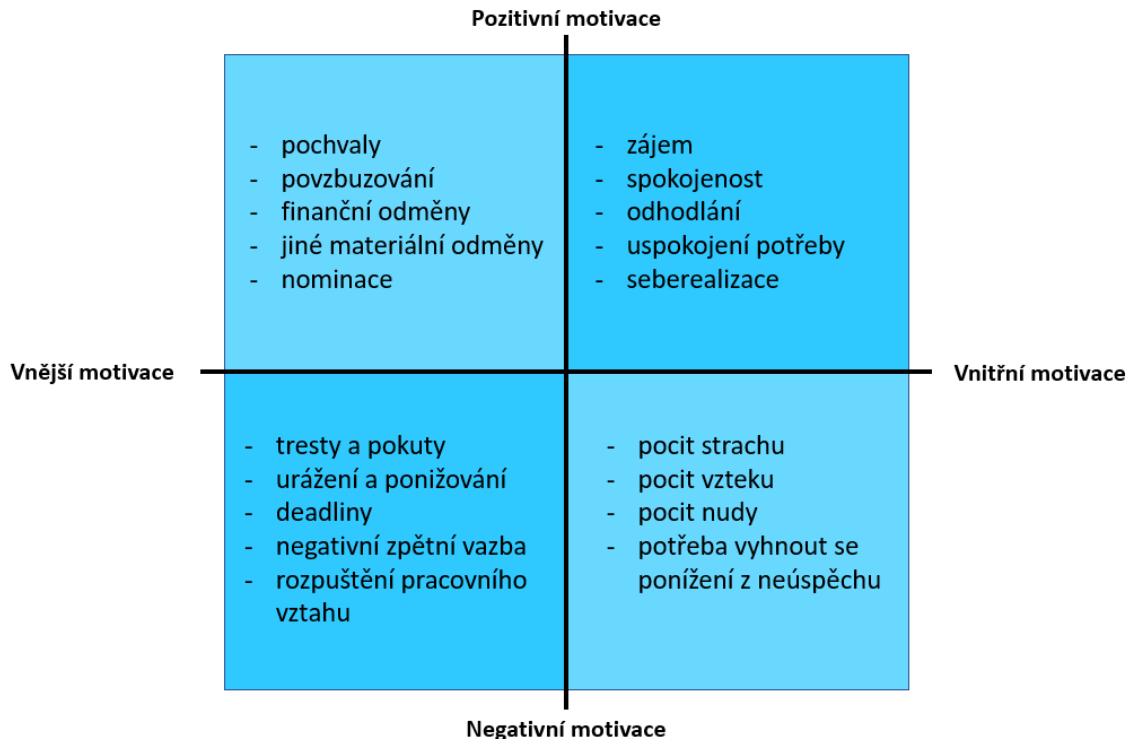
2.3.1 Metoda cukru a biče

Tato metoda byla vymyšlena, aby byli lidé přinuceni pracovat a dělat činnosti, které by sami od sebe jinak nedělali. Za cukr bývá považována odměna a za bič trest.

Jelikož člověk nedělá činnosti, které dělat chce, nevyplavuje se mu v mozku tolik dopaminu, což je látka, která značně ovlivňuje kreativitu a způsobilost se učit. Dalším problémem, který se ve vnější motivaci může vyskytnout, je přenesení nespokojenosti a negativních emocí zaměstnance na své okolí. (Ludwig, 2013)

Není důležité, jakou motivaci použijeme, zda bič nebo cukr, pokud očekáváme odměnu a nedostaneme ji, působí to na naše duševno stejně jako trest. Jakýsi fiktivní bič, který nad námi visí, nám často znechucuje to, co děláme. Toto často vede až k prokrastinaci. (Ludwig, 2013)

Je důležité, aby si lidé nenavykli na vnější motivaci, jelikož poté ztrácí schopnost dělat věci sami od sebe. Zmizí bič a s ním i iniciativa jednotlivce a on už nedokáže sám sebe motivovat. (Ludwig, 2013)



Obrázek 3 Model 4 druhů motivace (vlastní zpracování, zdroj: Blažej, 2019, s. 13)

2.4 Hmotná motivace

Hmotnou motivací rozumíme konání, kdy je zaměstnanec motivován převážně penězi, ale i jinými hmotnými odměnami.

Tato motivace je silným motivem především pro lidi s nižší životní úrovní. Avšak po určité době se může snižovat účinek peněz i u lidí s orientací na vysoký životní standard. Při dosažení takzvaného kumulačního bodu totiž přestává působit výše mzdy a jiných hmotných motivačních faktorů jako stimulující faktor. Výše tohoto bodu je u každého zaměstnance odlišná. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Principy a postupy při hmotné motivaci podle Mikulášťka: (2015, s. 126 – 127)

- Optimální základní mzda.
- Odměny a prémie podle vykonané práce.
- Výplata podílu na zisku.
- Zajímavost a novost práce.

- Souvislost předcházející zkušenosti s novou.
- Uspokojení z činnosti a úspěšnost v práci.
- Úhrada nákladů spojených se vzděláváním, služební mobil a automobil, stravování, úhrada nákladů na pracovní oděvy a příspěvky (při odchodu do důchodu, na dopravu do zaměstnání a podobně).
- Věcné dary.

2.5 Nehmotná motivace

Pod nehmotnou motivací si můžeme představit pochvalu, uznání, získání nových zkušeností, ale především se jedná o uspokojení potřeb, které není ve formě peněz.

Nehmotná motivace oproti hmotné motivaci není brána jako slabší motivační podnět. Mnoho zaměstnanců dává přednost právě nehmotným motivům, které jsou rozmanitější, působí subjektivněji, úzce souvisí s osobním životem a mají dlouhodobější efekt. Tento druh motivace je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace. Platí, že čím více motivačních principů a metod organizace nabídne, tím více dokáže pracovníky motivovat k odpovídající výkonnosti. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Nehmotná motivace klade důraz na vyznávání hodnot jako humanita, krása a dobro. Problémem této motivace je však skutečnost, že zaměstnanci mívají nevyhraněné a nízké cíle, což se pak odráží v jejich pracovních výkonech. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Principy a postupy při nehmotné motivaci podle Mikulášťka: (2015, s. 127 – 128)

- Vysoká informovanost pracovníků.
- Zaměstnanci musí rozumět našim požadavkům.
- Zaměstnavatelé by měli pomoci svým zaměstnancům překonávat překážky.
- Zpětná vazba pracovníkům, jak dobře nebo špatně svou práci vykonávají.
- V rámci týmu by měli mít možnost diskuze a vyjádření vlastního názoru.
- V rámci skupiny získávat podporu a jistotu od spolupracovníků i nadřízeného.
- Oceňování dosažených výsledků.
- Manažer musí být neustálým komunikátorem, musí naslouchat stížnostem.
- Pracovníkovi by měla být poskytována pomoc a rady od svého vedoucího.
- Delegování ze strany manažera.
- Nadřízení musí být sami motivováni, aby mohli motivovat své pracovníky.
- Úkoly by měly být úměrné k schopnostem člověka, nesmí být nespílitelné.

-
- Manažer musí poskytovat pracovníkům krátkodobou, ale i dlouhodobou motivaci.
 - Odborná školení, možnost vzdělávání, zvyšování kvalifikace.
 - Bezkonfliktní a účinná komunikace.
 - Kvalitní pracovní podmínky, zdravé prostředí, bezpečnost práce a hygienické podmínky.
 - Prestiž firmy, vysoká firemní kultura a dobrá lokalita.
 - Kulturní, stravovací a sociální podmínky, sportovní firemní akce.
 - Péče o nově přijaté pracovníky.

3 NÁSTROJE A ZDROJE MOTIVACE

3.1 Zdroje motivace

Podle Mikuláščíka (2015, s. 106) mohou být formou motivačních dispozic zájmy, pudy, hodnoty, potřeby, postoje, ideály a ideje.

- Všeobecně bývají uznávány tyto pudy: mateřský, obživný, agresivní, sexuální a únikový.
- Potřeby mají základ v pudech. Rozlišujeme je do několika kategorií – biologické, sociální, primární a sekundární. Příkladem primární biologické potřeby je hlad či žízeň, potřeby sekundární biologické se tvoří na základě závislosti. Mezi primární sociální potřeby řadíme potřebu moci a lásky, mezi sekundární sociální patří potřeby, které vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí.
- Zájmy lze definovat jako zaměřenost na určité aktivity. Mohou být aktivní, pasivní, dále také manifestované, testové, vedlejší či dominantní, inventované nebo vyjádřené. Podle oblasti zaměření je dělíme například na sociální, mechanické, pohybové, manuální, ekonomické a podobně. Druh zájmů ovlivňují především osobní zkušenosti, pohlaví, věk a výchova. „*Zájmy jako motivační činitelé silně ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání.*“ V zájmech rozeznáváme 3 důležité hlediska a to citový vztah, výraznou mobilizaci pozornosti a snahovou tendenci.
- Hodnotou rozumíme pojem, který je svým významem odlišný jak v ekonomice, tak ve filozofii a psychologii. V psychologii bývá tento pojem spojován s potřebami. Jakýkoli cíl, který chceme dosáhnout a utišit tak svou potřebu, má jistou hodnotu. Hodnota konkrétní potřeby závisí na několika faktorech, jedním z příkladů je závislost na informacích o určité hodnotě. Každá lidská bytost má svůj hodnotový žebříček, který značí důležitost – co je nejvýše je nejdůležitější a nejpodstatnější pro rozhodování.
- Postoj je stálý názor na určitou skutečnost, subjekt či věc. Obsahuje 3 složky: kognitivní, emotivní a konativní. Postoje jsou relativně stálé, vyvíjeny dlouhodobě, už od dětství. Mohou se však měnit s událostmi, které člověk ve svém životě prožije.

(Mikuláščík, 2015)

3.2 Nástroje motivace

Správné používání motivačních nástrojů je hlavním úkolem manažera. Nástrojů motivace existuje nespočet a je jen na organizaci, které bude používat.

Mezi nejznámější motivační nástroje patří:

- finanční odměna (příplatek či bonus),
- materiální odměna (firemní automobil, počítač),
- soutěže,
- setkání a osobní pochvala (slovní ocenění vykonané práce),
- teambuilding (budování vztahů v týmu mimo práci),
- pracovní kolečko (využívané především u nových zaměstnanců, kteří tak lépe zapadnou do firmy). (© 2017 APAS - akademie osobního rozvoje, 2019)

Podle Urbana (2013) existuje 10 motivačních nástrojů, kterými manažeři motivují své zaměstnance:

1. Sdělení, proč jsou jejich úkoly pro podnik důležité.
2. Pochvala za dobře vykonanou práci.
3. Vedení zaměstnance k samostatnému rozhodování.
4. Informovanost o podniku, novinkách, plánovaných změnách.
5. Povzbuzení zaměstnance v odborném růstu.
6. Umění vyslechnout zaměstnance, zaměstnanec by neměl mít strach projevit vlastní názor.
7. Podpora vztahu mezi zaměstnancem a prací.
8. Zaměstnanec musí vědět, zda svou práci vykonává dobře, či nikoli.
9. Zabránění tomu, aby správně provedená práce přinášela zaměstnancům negativní důsledky a naopak.
10. Oslava úspěchu podniku, oddělení i jednotlivých zaměstnanců.

Existují ale také i nevhodné motivační nástroje, a to porovnávání pracovníků, vyhlašování zaměstnance měsíce a podobně.

4 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie představují generalizaci poznatků o tom, co je a jaké je cílevědomé chování a jednání, což slouží k nabytí znalostí o tom, jak lidé budou jednat v různých situacích. Neslouží však jako návody jak zasáhnout, aby se různí lidé v různých situacích chovali a jednali stejně. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Mezi základní motivační teorie řadíme:

- Teorii instrumentality,
- Teorie potřeb (Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti),
- Teorie motivačního procesu (Teorie očekávání, Teorie spravedlnosti a Teorie posílení),
- Teorie X a Y,
- a další (Job Enrichment, Job Enlargement a Job Rotation).

4.1 Teorie instrumentality

Slovem instrumentalita rozumíme jakési přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován pouze tehdy, jestliže tresty a odměny budou přímo závislé na výkonu. Dalo by se říci, že tato teorie reprezentuje názor, že lidé pracují pouze pro peníze. (Kocianová, 2010)

4.2 Teorie potřeb

Tyto teorie se zaměřují na zkoumání motivačních příčin a faktorů, které ovlivňují chování a jednání člověka. Soustřeďují se na lidské potřeby a vycházejí především z toho, že lidé jsou motivováni snahou uspokojit své potřeby.

Mezi základní teorie potřeb patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie a McClellandova teorie potřeby úspěchu.

4.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie potřeb patří k nejznámějším koncepcím motivace lidského jednání. Podstatou této teorie je definování potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho konání.

Potřeby jsou sestaveny v určitém pořadí – úrovních (pyramida potřeb), které současně ukazují i význam (váhu) potřeby v celkové struktuře potřeb.

Pyramida potřeb je tedy rozdělena do pěti stupňů:

1. stupeň – potřeby fyziologické, také lze říci základní. Musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal. Jedná se o hlad, žízeň, spánek, bydlení, oblečení. Tyto potřeby jsou stálé, ve vyspělých zemích nebývá problém s jejich uspokojováním.
2. stupeň – potřeby bezpečí, mají v dnešní době daleko vyšší význam. Jde především o zajištění pocitu ekonomického bezpečí pracovníka a jeho rodiny.
3. stupeň – potřeby sounáležitosti a lásky (sociální potřeby), které znamenají vztahy a kontakty s okolím.
4. stupeň – potřeby uznání a úcty (psychologické potřeby) jsou velice významným cílem pro širokou škálu zaměstnanců, kteří mají vysoké pracovní ambice a schopnost sebezprosažení.
5. stupeň – potřeby seberealizace a osobního rozvoje jsou na vrcholu pyramidy potřeb. Mimo jiné zde patří rozvoj osobních vloh, pocitu vlastní hodnoty a ovlivnitelnost vlastního života a okolí. (Dvořáková, 2012)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 226) tyto jednotlivé skupiny pyramidy nemají jako teoretická motivační koncepce smysl. Smysl se teprve tvoří s vědomím toho, že vyšší potřeba může vniknout do vědomí jedince, jsou-li plně utišeny nižší potřeby.

Člověk, jakožto živočich, má potřebu se začleňovat do skupin, chce s někým sdílet svou radost, úspěch, ale i neúspěch. Každý z nás chce být chválen, avšak existují lidé, kteří celý život pouze bojují o uznání, pokud nejsou naplněny jejich potřeby v tomto ohledu. (Béřeš, 2013)

Je-li naplněna potřeba uznání, přichází fáze sebeúcty, kdy se člověk učí fungovat bez ohledu na to, co si myslí okolí. Na vrcholu tohoto pomyslného pořadí se nachází potřeba seberealizace. Lidé odevzdávají své dovednosti ve prospěch společnosti, v psychologii bývá tento stav nazýván jako „vrcholné stadium duchovnosti“. To, jak člověk může pomoci společnosti by mělo být úlohou jedince do budoucnosti. (Béřeš, 2013)

Co však je pravdou, většinou právě úspěšní lidé, kteří by se měli nacházet na vrcholku pyramidy, pociťují nenaplněné potřeby, které si kompenzují. Celoživotní touha po tom, co nemají, je žene kupředu a chtějí víc. A přesně to je dělá úspěšnými. (Béřeš, 2013)



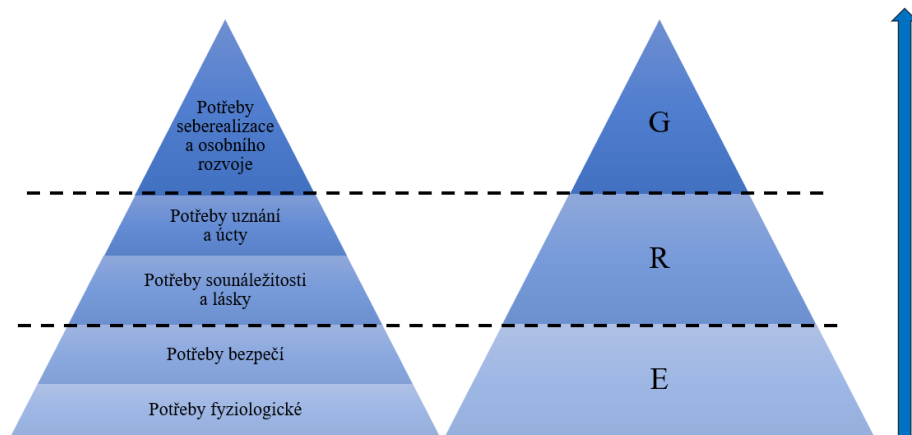
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb
(vlastní zpracování, zdroj: Mikuláščík, 2015, s. 129)

4.2.2 Alderferova teorie ERG

Model Clayтона Alderfera se skládá se ze 3 uspořádaných úrovní lidských potřeb. Jsou jimi existenční potřeby, potřeby harmonických vztahů a v neposlední řadě potřeby růstu.

1. existenční potřeby (Existence) – jsou tvořeny všemi druhy fyziologických a materiálních potřeb, které podmiňují existenci,
2. potřeby harmonických vztahů (Relatedness) – podstatou je mít dobré vztahy s jinými,
3. potřeby růstu (Growth) – týkají se rozvoje lidského potenciálu. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Tak jako u Maslowovy teorie hierarchie potřeb i Clayton Alderfer u své teorie předpokládá, že pokud jedinec naplní nižší potřeby, bude se pohybovat v hierarchii nahoru. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)



Obrázek 5 Porovnání Maslowovy pyramidy potřeb s Alderferovou teorií ERG (vlastní zpracování)

4.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází z rozdělení motivačních faktorů na dvě hlavní skupiny: motivátory a hygienické faktory.

Motivátory vedou k tomu, že jedinci vykonávají práci s vyšším nasazením a zájmem. Jsou zde okolnosti, o které mohou usilovat, například možnosti povýšení či finanční odměny. (Urban, 2017)

Hygienické faktory nemají motivační účinek, avšak pokud schází, mohou demotivovat. Netýkají se totiž práce, ale pracovních podmínek. Hlavními příklady jsou špatné vztahy na pracovišti či organizace práce. (Urban, 2017)

Tabulka 1 Přehled motivátorů a hygienických faktorů (vlastní zpracování, zdroj: Urban, 2017, s. 19)

Motivátory:	finanční odměna, možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, získávání nových znalostí a schopností, práce v zajímavém prostředí, výzva, pochvala, uznání, respekt	Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, pracovní jistoty, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem	Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost jedince

4.2.4 McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti

McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti bývá používána pro identifikaci potřeb manažerů. Lze ji také nazývat McClellandova teorie manažerských potřeb. Tato teorie postihuje tři úrovně motivace založené na potřebách. (Kocianová, 2010)

1. Sounáležitost – potřeba přátelských vztahů s pracovníky.
2. Prosazení se a poziční vliv – potřeba dominantního postavení.
3. Úspěšné uplatnění – potřeba rozhodování, tvůrčí práce. (Kocianová, 2010)

McClellandova teorie má silnou vazbu s Maslowovou klasifikací potřeb. Sounáležitost je ve vztahu s třetí úrovní Maslowovy pyramidy potřeb, potřebou lásky a sounáležitosti. Prosazení se koreluje s potřebou uznání a úspěšné uplatnění s nejvyšší úrovní Maslowovy pyramidy, a to s potřebou seberealizace. (Kocianová, 2010)

4.3 Teorie motivačního procesu

Tyto teorie se zaměřují na pochopení motivace, nezachycují však složitost motivačního procesu, jsou tedy omezené. Pomáhají vysvětlit procesy, kterými se motivuje chování lidí a zároveň předpovědět, jak lidé uspokojují své potřeby. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Podle Armstronga (2015, s. 222) jsou tyto teorie označovány jako kognitivní (poznávací), jelikož se zabývají tím, jak zaměstnanec vnímá pracovní prostředí.

Teorie motivačního procesu tvoří Teorie očekávání, Teorie spravedlnosti a Teorie posílení.

4.3.1 Teorie očekávání

Tato teorie se soustředí na vědomé procesy umožňující odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne. Zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy a jednáním. (Kocianová, 2010)

Vroomova expektační teorie obsahuje tři podstatné faktory:

1. valenci – přesvědčení o hodnotě,
2. instrumentalitu – přesvědčení, že jedna činnost navazuje na jinou,
3. expektaci – očekávání – pravděpodobnost, že činnost povede k určitému výsledku.

(Kocianová, 2010)

Je definován vzorec, který vyjadřuje, že úroveň motivace je součinem valence (V) a expektace (E).

$$M = E * V \tag{1}$$

Podle Kocianové (2010, s. 31) Vroom tuto teorii definoval tak, že vždy, když si člověk vybírá mezi různými možnostmi, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno mírou přesvědčení, že jsou výsledky možné. Motivace je podle tohoto modelu možná tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

4.3.2 Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti neboli Teorii ekvity vypracoval John Stacey Adams. Vysvětluje, že lidé, kteří se na základě vnitřních motivů rozhodnou jednat, aby dosáhli cíle, chtějí, aby se s nimi v sociální výměně zacházelo úctyhodně. Tato teorie se týká subjektivního posouzení jednotlivce, zda v porovnání s ostatními dosáhl zasloužené a patřičné odměny. Vyplývá to ze zkušeností, že člověk má sklon k porovnávání vykonané práce s odměnou a následně dalšímu porovnávání s ostatními jednotlivci ve stejné pracovní situaci. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Měl by platit tento vztah:

$$\frac{\text{osobní ohodnocení}}{\text{osobní vynaložené úsilí}} = \frac{\text{hodnocení porovnávaného pracovníka}}{\text{vynaložené úsilí porovnávaného pracovníka}} \quad (2)$$

4.3.3 Teorie posílení

Tato teorie vychází z přesvědčení, že chování je funkcí předchozích následků. Základem pro Teorii posílení je motiv, kterým se rozumí jakákoliv situace v prostředí, kterou lze zjistit lidskými smysly a vyvolat reakci. Motiv bývá jednoduchý, ale i složitý. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Rozlišujeme čtyři hlavní druhy vazeb mezi motivem a reakcí:

1. pozitivní posílení – podpora chování formou odměny,
2. negativní posílení – „odměna“ mívá podobu kritiky,
3. utlumení aktivity – utlumení chování,
4. trest – smyslem je omezit nežádoucí chování. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.4 Teorie X a Y

Douglas McGregor ve své teorii X a Y popisuje dva typy pracovníků podle chování, postojů a řízení v organizacích.

Pracovník typu X se vyhýbá práci, musí být k práci nabádán a když už práci plní, tak jen nezbytně nutné úkoly. Preferuje tedy jasné příkazy, nejedná z vlastní iniciativy. Tento typ zaměstnance musí být kontrolovaný svým nadřízeným, podmětem k výkonu je odměna nebo trest. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Pracovník typu Y je opakem pracovníka X. Má přirozený sklon pracovat, je iniciativní, vynalézavý, kreativní. Bývá velmi zodpovědný a v práci nachází smysl a využití. Tento pracovník bude výkonnější za podmínek přidělení samostatné práce, pozitivního ocenění, kariérního postupu a podobně. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.5 Další teorie motivace

K dalším teoriím motivace patří následující:

- Job Enrichment,
- Job Enlargement,
- Job Rotation.

4.5.1 Job Enrichment

Teorie Job Enrichment spočívá v tom, že se pravomoc a odpovědnost přenesou na pracovníka. Dalo by se říci, že z každého kvalitního pracovníka je možné udělat malého manažera. Zvyšováním odpovědnosti zaměstnance se pozná, co umí, a na co má, ukazuje se, zda má manažerské schopnosti či nikoli. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.5.2 Job Enlargement

Teorie Job Enlargement znamená rozšiřování pracovní způsobilosti. Tato teorie nabývá přesvědčení, že pouze duševně i tělesně svěží člověk může podat odpovídající pracovní výkon. Tato teorie bývá aplikována zejména u aktivit, které se opakují, například sériová výroba, práce u pásu nebo účetnictví. Činnosti, které jsou jednotvárné, dalo by se říci i stereotypní, zvyšují únavu a snižují pozornost. Potřebný pracovní výkon však odvede pouze ten pracovník, který je vůči těmto faktorům imunní. Proto jsou pracovníci vedeni k tomu, aby místo jedné pracovní operace zvládli alespoň dvě, což nazýváme rozšiřování kvalifikace. Teorie Job Enlargement bývá atraktivní i pro samotné zaměstnance, jelikož se zvyšuje jejich možnost uplatnění. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.5.3 Job Rotation

Teorie Job Rotation znamená obměnu nebo rotaci na pracovních místech, či ve funkcích. Rotace probíhá ve dvou směrech, a to buď horizontální, nebo vertikální. Horizontální rotace znamená, že například pracovník marketingu je zařazen do útvaru výroby. Principem je myšlenka, že dobrým obchodníkem může být pouze ten, který důvěrně zná výrobek a nebo naopak kvalitní výrobky může vyrábět pouze ten, který zná požadavky zákazníka. Vertikální rotace představuje situaci, kdy vyšší vedoucí na určitou dobu přecházejí do nižších organizačních jednotek. Hlavní myšlenkou této teorie je přiblížení se potřebám zákazníka za účelem získání informací potřebných pro zhodnocení tržní situace. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Slovem benefit označujeme výhodu. Nejčastěji se toto slovo vyskytuje ve spojení zaměstnanecké benefity, což znamená, že zaměstnancům přinášíme nějaké výhody mimo mzdu navíc. Každý podnik má pro své zaměstnance jiné benefity, které jim může nabídnout.

Zaměstnanecké benefity byly zavedeny už v době Tomáše Bati. Ten svým zaměstnancům kromě mzdy poskytoval firemní bydlení (výstavba takzvaných Baťovských domků), existence Baťovy školy práce, kde si pracovníci mohli rozšiřovat svou kvalifikaci, dále také stravování a volnočasové aktivity.

Podle Kocianové (2010, s. 164) je cílem benefitů uspokojovat potřeby zaměstnanců, posilovat jejich oddanost vůči podniku a především musí organizace nabídnout takové benefity, které umožní udržet vysoce kvalitní pracovníky.

Poskytované benefity lze rozdělit do několika skupin. Podle Macháčka (2019, s. 1) mohou mít skupiny tuto podobu:

- *„zdravotní benefity,*
- *důchodové benefity,*
- *benefity poskytované na pracovišti,*
- *benefity zaměřené na využití pracovního volna,*
- *benefity směřující ke vzdělání,*
- *platové a finanční benefity,*
- *benefity směřující k vybavení zaměstnance.“ (Macháček, 2019)*

5.1 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity v ČR

Tradiční zaměstnanecké benefity:

- stravenky,
- služební mobil, notebook, automobil,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- dovolená nad rámec zákona,
- teambuildingy (aktivity ke zlepšování vztahů mezi pracovníky),
- vstupenky na kulturní akce, permanentky na sport,
- vzdělávací kurzy,
- pružná pracovní doba.

Nové trendy:

- Home Office (práce z domova),
- „Sabbatical“ (celoroční dovolená, neplacené volno pro očistu duše, aby nedocházelo k syndromu vyhoření),
- Péče o zdraví zaměstnanců (povinné preventivní prohlídky, občerstvení na pracovišti ve formě nápojů a drobného občerstvení, budování relaxačních zón, služby maséra nebo jóga přímo na pracovišti, příspěvek na zdravotní pojištění),
- Benefity pro podporu rodičovství (například firemní školky).

Dnes se mezi již neatraktivní benefity řadí:

- Sick Days (3-5 dní v roce, v případech krátkodobé nemoci),
- Cafeteria (sbírání bodů, které lze pak proměnit za benefity dle vlastního výběru).

(Hejzlarová, LL. M. a Patáková, 2020)

6 SHRNU TÍ

Motivace je důležitá jak v osobním, tak pracovním životě. Každá společnost by měla znát své zaměstnance, jelikož vhodnou motivací může docílit podpory jejich výkonu práce, zkvalitnění zadaných úkolů a především jejich osobní spokojenosti. Definicí, které by nejlépe vystihly podstatu slova motivace existuje nespočet, avšak je důležité umět rozlišit motivaci od stimulace. Motivace je působení vnitřních pohnutek, stimulace je proces působení vnějších podnětů.

Demotivace je jedním z problémů dnešní doby. Pojem demotivace značí nechuť jedince vykonávat činnosti. K důvodům, díky kterým se tak děje, patří špatná atmosféra na pracovišti, časový nápor, neocenění vykonané práce či nereálné nároky.

Rozlišujeme motivaci pozitivní, negativní, vnitřní, vnější, hmotnou a nehmotnou. Negativní motivace spočívá ve formě trestu, pozitivní motivace ve formě odměny. Vnitřní motivace je založena na motivaci člověka sebe samého. Oproti tomu vnější motivace je způsob, kdy jedinec něco dělá pod vlivem vnějších motivačních činitelů, nikoliv sám od sebe. Hmotnou motivací rozumíme motivování pracovníka převážně penězi a jinými hmotnými odměnami, pod nehmotnou motivací si můžeme představit pochvalu, uznání či uspokojení jiných potřeb. Neexistuje jeden typ motivace, který by platil na všechny. S vývojem doby se mění potřeby lidí a je na zaměstnavatelích, jak budou na tyto změny reagovat.

Mezi nejznámější autory motivačních teorií řadíme jména Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, David McClelland, Victor Vroom a Douglas McGregor. A. Maslow a jeho proslulá pyramida potřeb, nebo C. Alderfer se svou teorií ERG, se soustředí na lidské potřeby a jejich uspokojování. Vyšší potřeba může být naplněna až v případě, že bude plně utišena nižší. Vazbu na Maslowovu teorii potřeb má také McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti. McGregorova teorie X a Y popisuje dva typy pracovníků podle jejich chování. Pracovník X musí být k práci nabádán, nejedná z vlastní iniciativy. Plní jen nezbytně nutné úkoly. Pracovník typu Y a je opakem, má chuť pracovat, je kreativní, zodpovědný, iniciativní. Je důležité znát pojmy Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation.

Poslední oddíl teoretické části je zaměřen na zaměstnanecké benefity. Benefitem se rozumí jakási výhoda mimo mzdu navíc. K nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým benefitům v ČR patří stravenky, služební automobil, mobil, notebook, dovolená nad rámec zákona, pružná pracovní doba, práce z domu nebo příspěvek na penzijní připojištění.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 5. ledna 1995, základní kapitál byl ve výši 2 400 000 Kč. Její sídlo je na adrese Praha 5 - Smíchov, Radlická 2, PSČ 150 00. Předsedou představenstva je Ing. Miroslav Sedlák. V roce 2018 byl do Obchodního rejstříku zapsán projekt fúze sloučením s dceřinou společností Service Cards Online s. r. o. (Výroční zpráva, 2018)

Mateřskou společností je Sodexo S. A., zapsaná ve Francouzské republice. (interní materiály společnosti)

Historie: V roce 1966 založil Pierre Bellon společnost pod názvem "Sodexho" (Société d'exploitation Hôtelière"). V roce 2000 se jméno firmy změnilo na "Sodexho Alliance", slovo "Alliance" bylo z názvu odstraněno v roce 2006. V roce 2008 Sodexho zjednodušilo hláskování svého názvu, který se tak ustálil na dnešním "Sodexo". (interní materiály společnosti)

7.1 Poslání a cíle společnosti

„Věříme tomu, že naplnit očekávání svých klientů můžeme jedině trvalým vývojem a zdokonalováním svých produktů a služeb. Je pro nás také důležité, aby naše práce měla smysl pro všechny, kteří k ní přispívají. Proto zůstáváme věrni svému poslání, základním hodnotám a etickým zásadám, kterými se úspěšně řídíme už od roku 1966. Naším cílem je neustále zlepšovat kvalitu života lidí, přispívat k ekonomickému a sociálnímu rozvoji a životnímu prostředí regionů, měst a zemí, ve kterých působíme. Denně se na tom podílí našich 428 000 zaměstnanců po celém světě. V Sodexo si zakládáme na loajalitě, respektu k lidem i k přírodě, transparentnosti a fair play.“ (Sodexo - o nás, 2020)

Společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. se nyní zaměřuje na digitalizaci – z papírových stravenek přechází na elektronickou formu – platební kartu. Zaměstnanci jsou školeni, jak s touto formou zacházet.

7.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání: Zprostředkovatelská činnost v oblasti řešení zaměstnanec-kých benefitů formou poukázek a elektronického řešení prodávaných společností v České republice. (Výroční zpráva, 2018)

Sodexo Pass Česká republika a. s. nabízí pro své zaměstnance tyto benefity:

- ActivePass,
- online lékařská poradna uLékaře,
- ergonomická kancelářská pomůcka dle výběru,
- pokud se zaměstnanec rozhodne věnovat osobnímu rozvoji, může čerpat až 6 000 Kč v podobě Zpětného bonusu,
- stravenky v hodnotě 131 Kč,
- peněženka plná bodů na volnočasovém účtu,
- 25 dní dovolené + 5 Flexi dní (ty je nutné vyčerpat do 31. 12. 2020),
- pružná pracovní doba,
- Sodexo Supports Me,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- dorovnání ušlé mzdy, když je pracovník nemocný,
- Bonus Swap,
- Cafeteria. (interní materiály společnosti)

7.3 Partneři společnosti

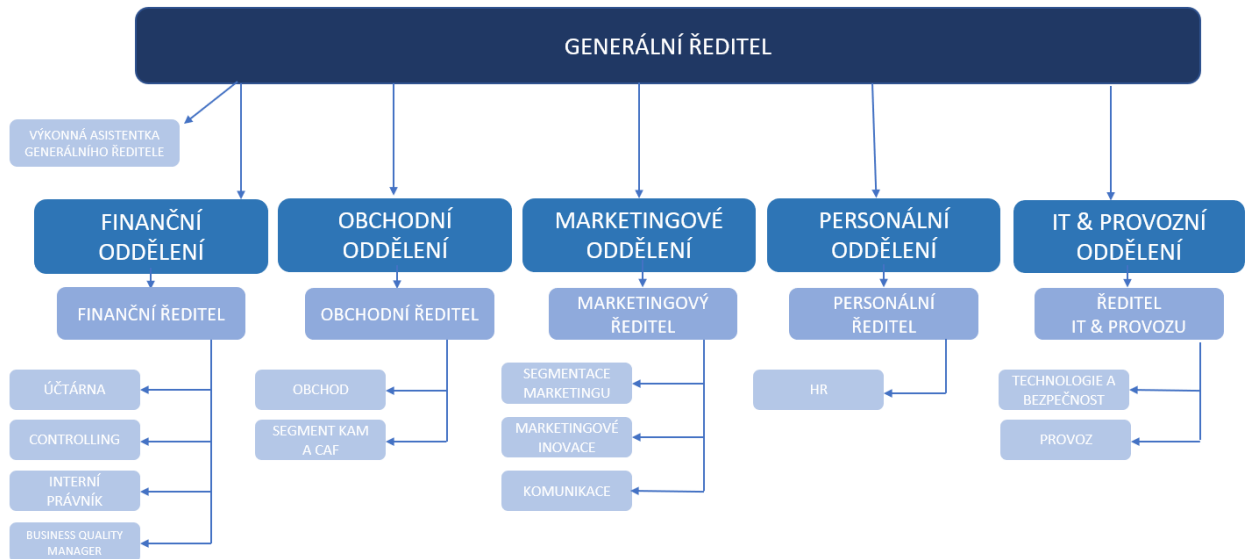
Společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. má nespočet marketingových kampaní u obchodních partnerů – obchodní partneři jsou všichni, u nichž lze platit Sodexo stravenkami (nyní kartou). Jako jeden z příkladů mohu uvést marketingovou kampaň u Starbucks. Při koupi malé kávy a platby stravenkovou kartou Sodexo je zákazníkovi za stejnou cenu nabídnuta místo malé kávy velká.

Společnost pořádá akce na pomoc seniorům, charitativní akce.

7.4 Organizační struktura firmy

Sodexo Pass Česká republika a. s. je podle počtu zaměstnanců považována za střední podnik, avšak organizační struktura je poměrně rozsáhlá a složitá. Pro účely své bakalářské práce používám zjednodušenou organizační strukturu, abych nastínila fungování společnosti.

Na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel, který má pod sebou 5 oddělení. Jedná se o oddělení financí, obchodu, marketingu, personální oddělení a oddělení informačních technologií. Tato oddělení řídí ředitelé, kteří mají pod sebou buď manažery nebo vedoucí jednotlivých úseků. Ti mají poté své zaměstnance a týmy.



Obrázek 6 Zjednodušená organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

7.5 Současný systém motivace ve společnosti

7.5.1 Hmotná motivace

Produkty, co společnost nabízí, mají ve firmě i samotní zaměstnanci. Každé pondělí je na pracovišti ovoce zdarma, denně mají k dispozici dotované limonády (např. Coca-Cola je nabízena za 10 Kč). Zaměstnancům je poskytnut firemní automobil, telefon. Jedenkrát ročně dostávají firemní dárek – například v loňském roce dostali iPad. Ženy na Den žen dostaly kaktus a svíčku, na Vánoce každý zaměstnanec dostane vánočku. Sbírají se body do Cafeterie, dostávají bonusy od svých nadřízených. Za hmotnou motivaci lze také považovat drahé polohovací stoly, které firma poskytuje pro komfort svých zaměstnanců.

7.5.2 Nehmotná motivace

Za nehmotnou motivaci lze považovat všechny produkty, které Sodexo Pass Česká republika a. s. nabízí, dále také příspěvky. Dlouhodobě nemocným firma vyrovnává mzdu. Zaměstnanci mají 6 týdnů dovolené, mohou pracovat z domu (Home Office). Společnost nabízí velmi atraktivní prostředí pro práci, zaměstnanci mají možnost vzdělávat se. Přímo ve firmě jsou pořádány soukromé kurzy – například kurzy rodičovství.

7.6 Zaměstnanci

V roce 2019 pracovalo ve společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. 192 zaměstnanců. Nacházeli se zde 4 personalisté, v průměru na jednoho personalistu tedy připadalo 50 zaměstnanců. Vidíme, že každým rokem se počet zaměstnanců zvyšuje.

Tabulka 2 Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Počet zaměstnanců	148	152	192

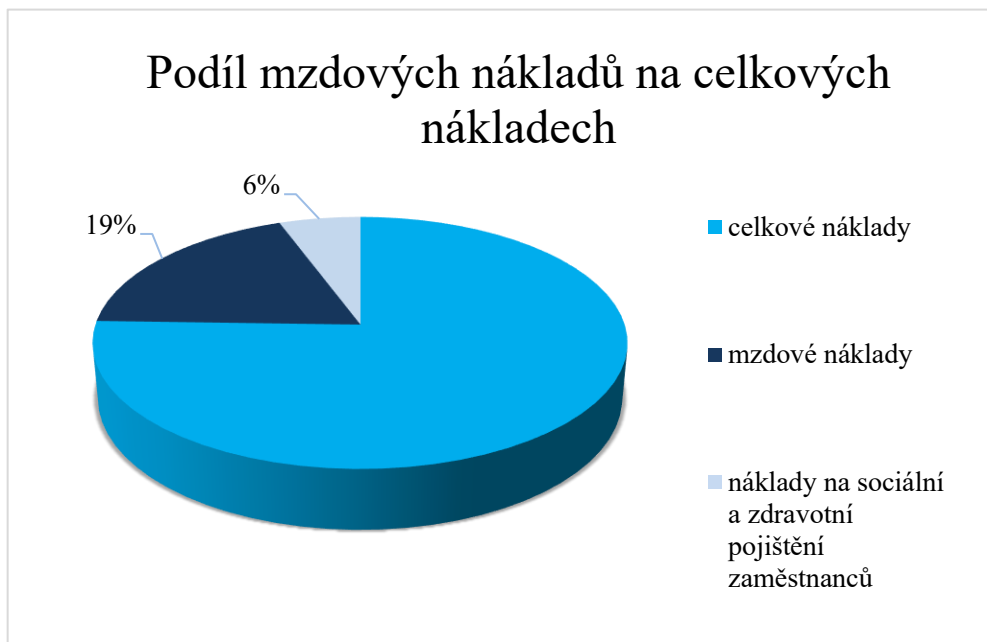
Na základě údajů z výroční zprávy byly vybrány některé podstatné informace týkající se nákladů za zaměstnance společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. Roky 2017 a 2018 jsou zde zvoleny proto, jelikož aktuální výroční zprávy nejsou k dispozici.

V roce 2017 činily celkové osobní náklady 148 708 000 Kč, v následujícím roce se zvýšily na 160 277 000 Kč. Dalo by se předpokládat, že náklady na zaměstnance každým rokem rostou, tudíž v roce 2019 budou vyšší, než v roce 2018.

Tabulka 3 Náklady spojené se zaměstnanci (vlastní zpracování)

	Rok 2017 v tis. Kč	Rok 2018 v tis. Kč
Mzdové náklady zaměstnanců	109 417	117 780
Náklady na sociální zabezpečení	33 030	35 230
Ostatní sociální náklady	6 261	7 267
Osobní náklady celkem	148 708	160 277

Celkové náklady na jednoho zaměstnance za rok 2018 jsou tedy ve výši 1 054 454 Kč/ročně. V roce 2017 byla tato hodnota poměrně nižší, náklady na jednoho pracovníka byly 1 004 784 Kč/ročně.



Obrázek 7 Graf podílu mzdových nákladů na celkových nákladech
(vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že mzdové náklady se podílí 19% na celkových nákladech společnosti. Pokud bychom sečetli veškeré náklady (včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění), dostáváme se na 25% celkových nákladů.

Co se týče prosperity společnosti, v letech 2017 i 2018 byla společnost v zisku. Výsledek hospodaření za rok 2017 byl kladný, 322 363 Kč. V roce 2018 byl podnik taktéž v zisku a to vyšším než v předchozím roce, výsledek hospodaření byl ve výši 346 321 Kč.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Nedostatečná motivace zaměstnanců může vést k nízkému pracovnímu výkonu, neplnění povinností či dokonce i fluktuaci. Ve společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. pracuje k dnešnímu dni kolem 200 zaměstnanců, pro účely analýzy jsem si vybrala hlavní pobočku, která sídlí v Praze. Zde se nachází 100 zaměstnanců.

Hlavním cílem mého výzkumu bylo zjistit, na jaké úrovni je motivace zaměstnanců ve výše zmíněné společnosti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému. Dílčími cíli poté zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím či vykonávanou činností, jak využívají nabízené benefity a zjištění, co pracovníky demotivuje.

Dále jsou stanoveny následující hypotézy, které budou na základě dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny:

- **H₁:** Potřeba motivace závisí na věku zaměstnance.
- **H₂:** Mezi pracovníky jsou oblíbené pouze některé benefity, a to z důvodu nedostatečné informovanosti.
- **H₃:** Zaměstnanci, kteří bývají pochváleni, uvádí menší množství demotivačních faktorů.

Pro účely zajištění výsledků využívám sběr dat v podobě dotazníkového šetření. Sestavení samotného dotazníku bylo poměrně náročné, bylo třeba zjistit současný systém motivace ve firmě a dle těchto informací vhodně sestavit otázky, aby byly co nejvíce vypovídající. Dotazníkové šetření proběhlo elektronickou formou, pomocí Google formuláře, bylo rozesláno skrz personální oddělení v měsíci leden 2020. V březnu 2020 jsem dotazník uzavřela, pro zaměstnance tedy byla dostatečná doba pro vyplnění dotazníku.

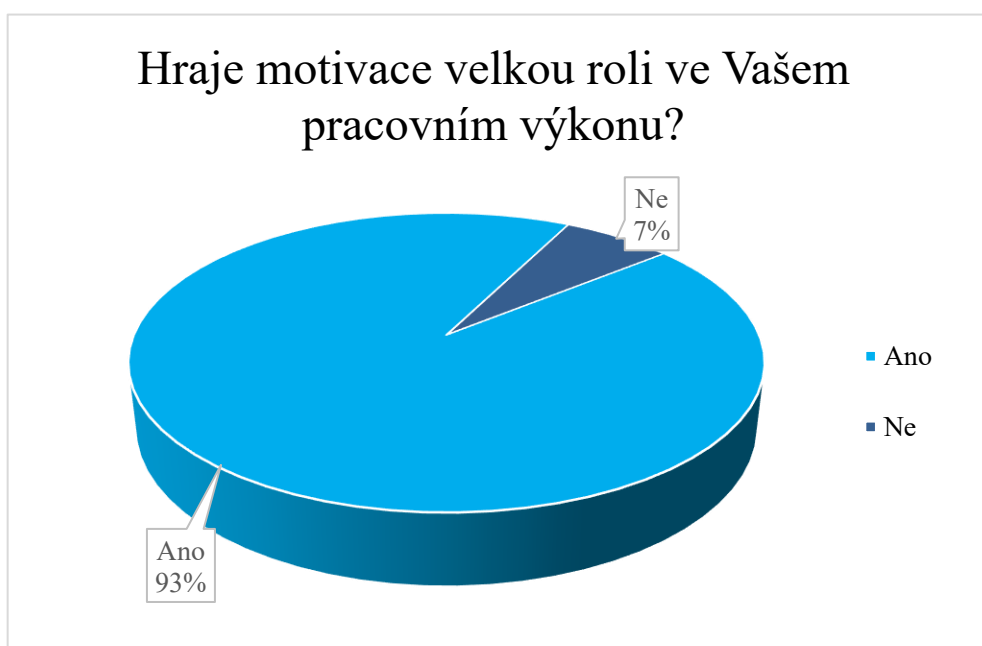
Dotazníku se zúčastnilo 60 ze 100 respondentů – zaměstnanců pražské pobočky společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. Návratnost dotazníku tedy činila 60 %. Dotazník (viz příloha P I) obsahuje 11 otázek týkajících se motivace, z toho jsou 3 výčtové a 3 hodnotící škálové. Zbytek byly otázky uzavřené s volbou jedné odpovědi. U některých otázek byla možnost vlastní odpovědi, pokud si respondent nevybral z nabízených. Aby bylo dotazníkové šetření účelné, na všechny otázky bylo nutno odpovědět.

Získaná data byla zpracována pomocí aplikace Microsoft Excel, kde jsem rovněž provedla ověření stanovených hypotéz použitím výpočtu χ^2 v kontingenční tabulce.

8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka číslo 1: Hraje motivace velkou roli ve Vašem pracovním výkonu?

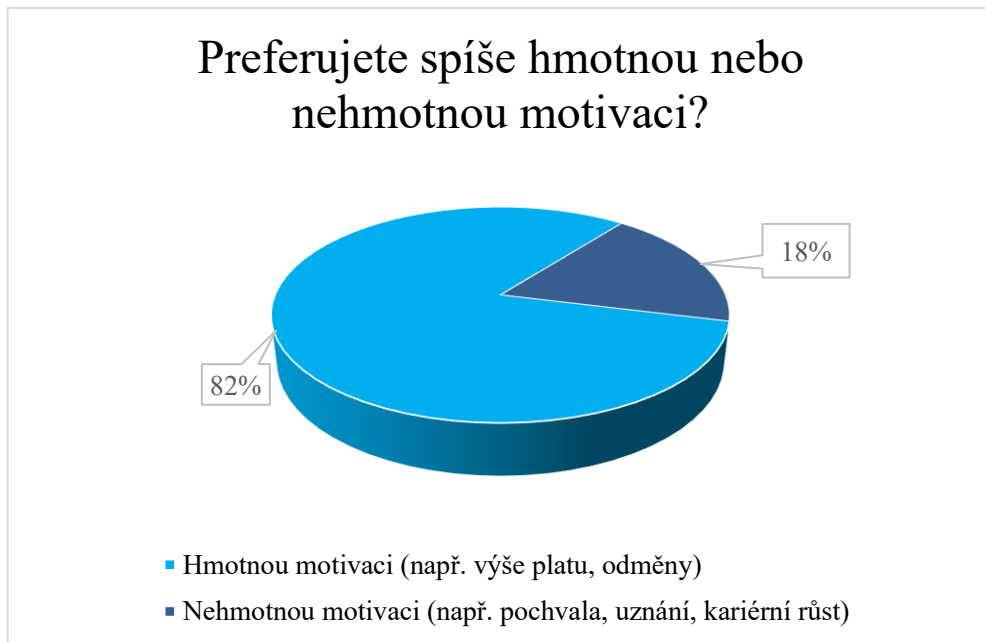
Hned první otázka zjišťovala, jak velkou roli hraje motivace v pracovním výkonu zaměstnance. Na první pohled je jasné, že pracovníci jsou motivací dost ovlivněni, 93 % respondentů potřebuje být motivováno, konkrétně mluvíme o 56 dotázaných. Nicméně jsou zde 4 pracovníci, které motivace neovlivňuje ve svém pracovním výkonu.



Obrázek 8 Graf závislosti pracovního výkonu na motivaci
(vlastní zpracování)

Otázka číslo 2: Preferujete spíše hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Na první pohled vidíme, že respondenti dávají přednost hmotné motivaci, konkrétně 49 zaměstnanců (82 %) preferuje odměnu či zvýšení mzdy. Zbýlých 11 jsou raději pochváleni za dobře vykonanou práci, nebo jim udělá daleko větší radost kariérní postup, těchto jedenáct pracovníků nám dělá 18 % na celkovém počtu dotázaných.



Obrázek 9 Graf preference způsobu motivace (vlastní zpracování)

Otázka číslo 3: Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem pro vykonávání vaší práce?

V pořadí třetí otázka dotazníku se týkala motivačních faktorů. Na první pohled je graf celkem rozmanitý. Ukazuje, že dotázaní většinou považují více než jeden motivační faktor jako důležitý.

Pro 49 zaměstnanců (81,7 %) je klíčovým motivačním faktorem mzda. Druhým nejdůležitějším motivačním faktorem je smysl vykonávané práce, a to pro 45 dotázaných (75 %). Pro 44 pracovníků (73,3 %) je důležitý pracovní kolektiv a náplň práce. Vztah s nadřízeným považuje za podstatný faktor 35 zaměstnanců (58,3 %). Co se týče benefitů, ty považuje za významný motivační faktor 26 pracovníků (43,3 %). Ani pochvala nezůstává v postranní, je důležitá pro 25 respondentů (41,7 %). Dalo by se tedy říci, že je skoro stejně podstatná jako benefity. 16 zaměstnanců (26,7 %) hodnotí jako důležitý motivační faktor profesní růst.

12 dotázaných (20 %) považuje za podstatné sídlo společnosti a 9 pracovníků (15 %) prestiž firmy.

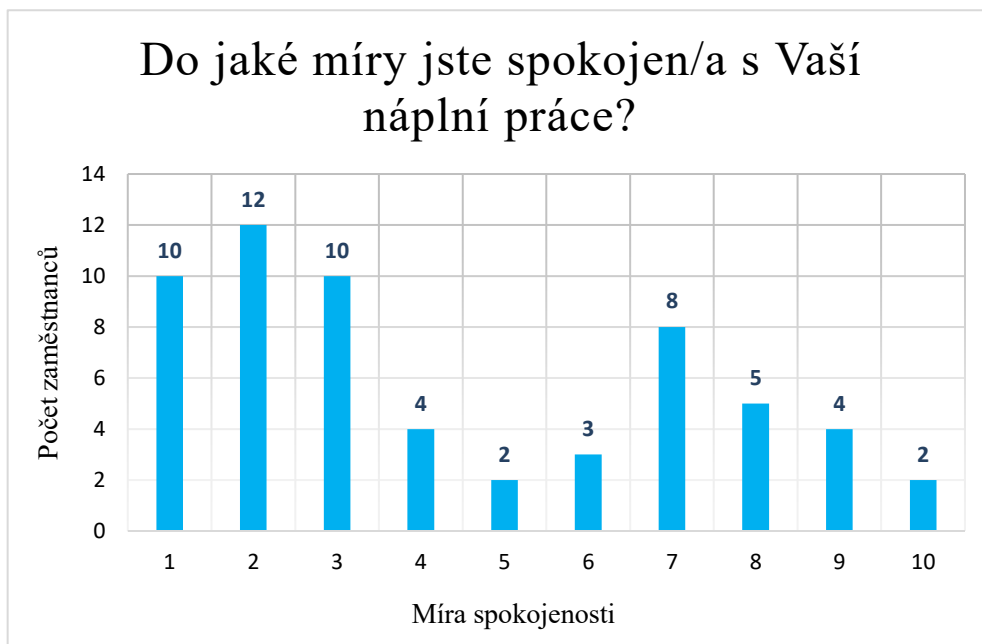


Obrázek 10 Graf porovnání motivačních faktorů (vlastní zpracování)

U této otázky měli zaměstnanci možnost přidat vlastní názor, popřípadě dopsat faktor, který jim v odpovědích chybí. 1 zaměstnanec uvedl, že je pro něj nejdůležitějším motivačním faktorem možnost dokončit rozdělanou práci do konce a mít „čistou hlavu“ na víkend.

Otázka číslo 4: Do jaké míry jste spokojen/a s Vaší náplní práce?

Na otázku spokojenosti s náplní práce odpovídali respondenti velice rozdílně. Dotázaným byla poskytnuta škála 1-10, přičemž 1 znamenala velmi spokojen/a, 10 velmi nespokojen/a. Tady nám převažuje spokojenost zaměstnanců. Dalo by se říci, že více než polovina (60,1 %) pracovníků je spokojena. 10 pracovníků označilo, že jsou velmi spokojeni s náplní práce. 5 zaměstnanců (8,3 %) odpovědělo neutrálně. Bohužel, máme tady okolo 31,6 %, kteří jsou spíše nespokojeni, nebo úplně nespokojeni. Tato hodnota je poněkud vysoká. Právě 2 zaměstnanci uvedli, že jsou velmi nespokojeni s náplní práce. Problém nespokojenosti respondentů odhalí následující otázky.



Obrázek 11 Graf míry spokojenosti s náplní práce (vlastní zpracování)

Otázka číslo 5: Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

V pořadí pátá otázka zjišťovala, zda mají respondenti u svého stávajícího zaměstnavatele možnost k osobnímu růstu. Je skvělé, že většina dotázaných tuto příležitost má. Za dostatečnou ji označilo 32 zaměstnanců (53,3 %). Pracovníci, kteří uvedli, že sice možnost mají, ale minimální, tak těch se vyskytlo v mém výzkumu 18 (30 %).

Bohužel 9 dotázaných (15 %) hodnotí, že spíše nemají příležitost k osobnímu růstu. A najde se i jeden zaměstnanec (1,7 %), který odpověděl, že tuto možnost vůbec nemá.



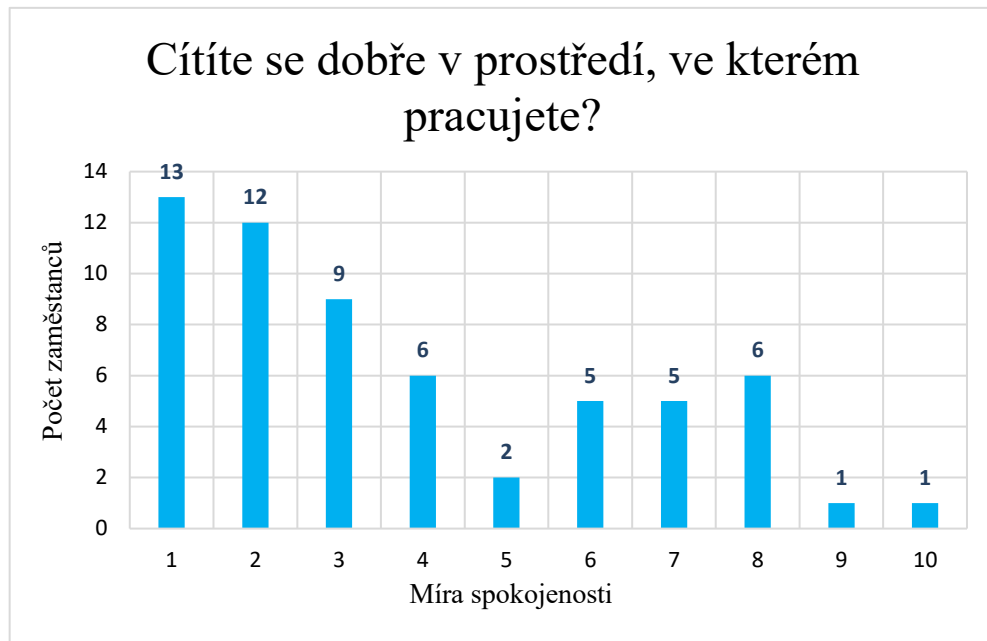
Obrázek 12 Graf možnosti osobního růstu (vlastní zpracování)

Otázka číslo 6: Cítíte se dobře v prostředí, ve kterém pracujete?

Dalo by se říci, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím více méně spokojeni. Respondentům byla poskytnuta škála 1-10, přičemž 1 znamenala zcela souhlasím a 10 naprosto nesouhlasím.

66,7 % dotázaných (40 zaměstnanců) se přiklání ke kladnému hodnocení pracovního prostředí, 11,6 % hodnotilo neutrálně (7 respondentů), avšak 21,7 % zaměstnanců (13 dotázaných) se přiklání k negativnímu hodnocení.

Proč se všichni zaměstnanci necítí v pracovním prostředí dobře? Důvodů může být hned několik. Jedním z příkladů mohou být kanceláře typu „open space“. Každý jedinec může mít jiné potřeby, někdo potřebuje na práci klid, někdo právě spolupráci svých kolegů. Také i nesprávné uspořádání kolektivu v kanceláři může mít za následek právě nespokojenost pracovníků a nižší pracovní výkon.



Obrázek 13 Graf spokojenosti s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

Otázka číslo 7: Do jaké míry jste informován/a o produktech (benefitech), které Vám firma nabízí?

Co se týče benefitů, na první pohled vidíme, že informovanost je na vysoké úrovni. Respondentům byla opět poskytnuta hodnotící škála od 1 do 10, přičemž 1 znamenala „Jsem dostatečně informován/a“ a 10 „O produktech nemám žádné informace“.

34 dotázaných (56,7 %) je dostatečně informováno o produktech (benefitech), které jim společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. nabízí. Dalších 20 % zaměstnanců (12 respondentů) se rovněž přiklání k vysoké informovanosti.

Odpověď 1 pracovníka (1,7 %) bych hodnotila neutrálně. Nestranná odpověď respondentů může znamenat, že se o výhody nezajímají, nebo je vůbec nechtějí využívat, tudíž k této otázce mají neutrální postoj.

13 dotázaných (21,7 %) nemá o benefitech žádné, nebo pouze minimální informace. Toto by do budoucna mělo být odstraněno.



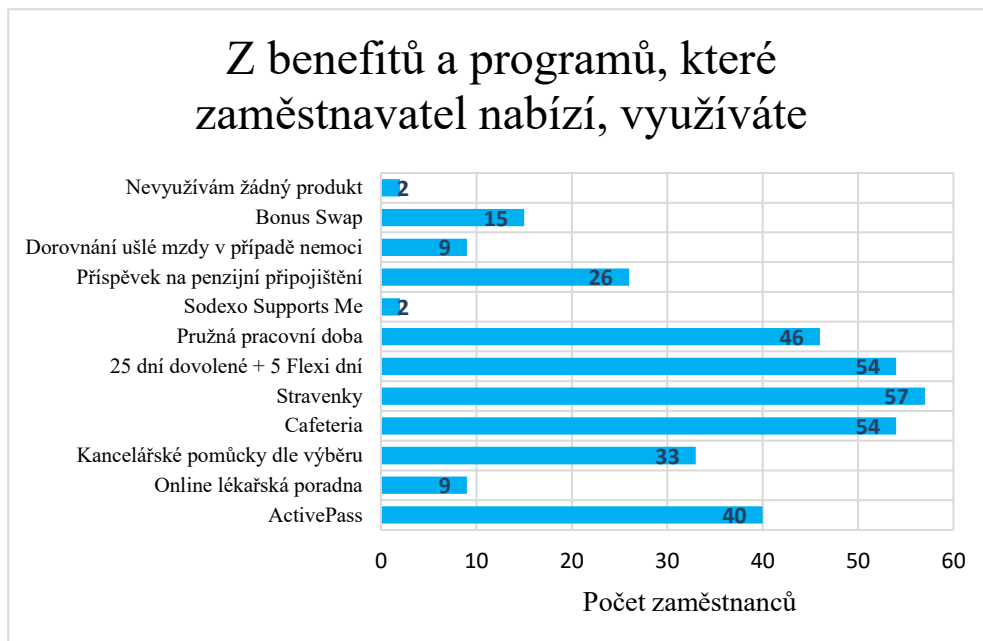
Obrázek 14 Graf informovanosti o benefitech (vlastní zpracování)

Otázka číslo 8: Z benefitů a programů, které zaměstnavatel nabízí, využíváte

57 dotázaných (95 %) považuje za nejvyužívanější benefit, který společnost nabízí, právě stravenky. Na druhém místě je potom Cafeteria a 25 dní dovolené + 5 Flexi dní, oba tyto benefity využívá 54 respondentů (90 %). Dalším nejpoužívanějším benefitem je pružná pracovní doba. Tu zvolilo 46 pracovníků (76,7 %). 40 zaměstnanců (66,7 %) hojně využívá ActivePass. Kancelářské pomůcky dle výběru 33 dotázaných (55 %). Dalším využívaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, tento druh výhody využívá 26 respondentů (43,3 %). Bonus Swap je užíván 15 pracovníky (25 %).

K těm méně používanějším benefitům nebo programům patří dorovnání ušlé mzdy v případě nemoci nebo online lékařská poradna, které používá 9 zaměstnanců (15 %). Pouze 2 dotázaní (3,3 %) využívají Sodexo Supports Me. Dva respondenti (3,3 %) uvedli, že nevyužívají žádnou výhodu, kterou společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. nabízí.

Proč zaměstnanci nevyužívají všechny výhody, které jsou jim poskytovány? Právě tento problém může být podložen zjištěním z předchozí otázky, která se týkala informovanosti. Někteří pracovníci o benefitech nemají dostatečné informace a tudíž neví, jak je využívat, nebo je díky nedostatečným informacím nechťejí využívat.

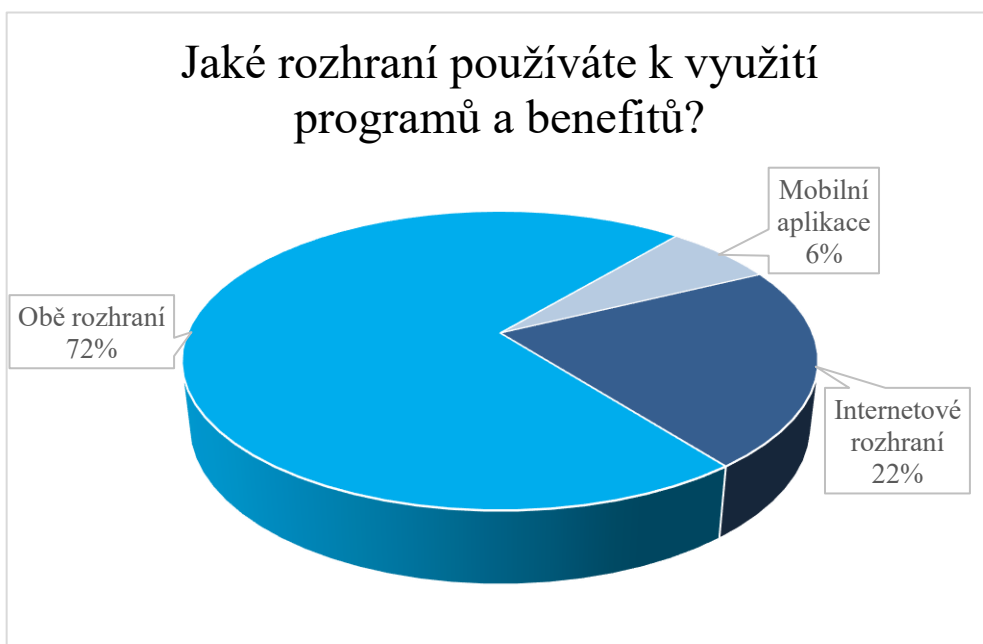


Obrázek 15 Graf využívání benefitů a programů (vlastní zpracování)

Otázka číslo 9: Jaké rozhraní používáte k využití programů a benefitů?

43 zaměstnanců (72 %) využívá obě rozhraní k čerpání benefitů. Připojení pouze přes internetové rozhraní volí 13 pracovníků (22 %) a skrz mobilní aplikaci 4 dotázaní (6 %).

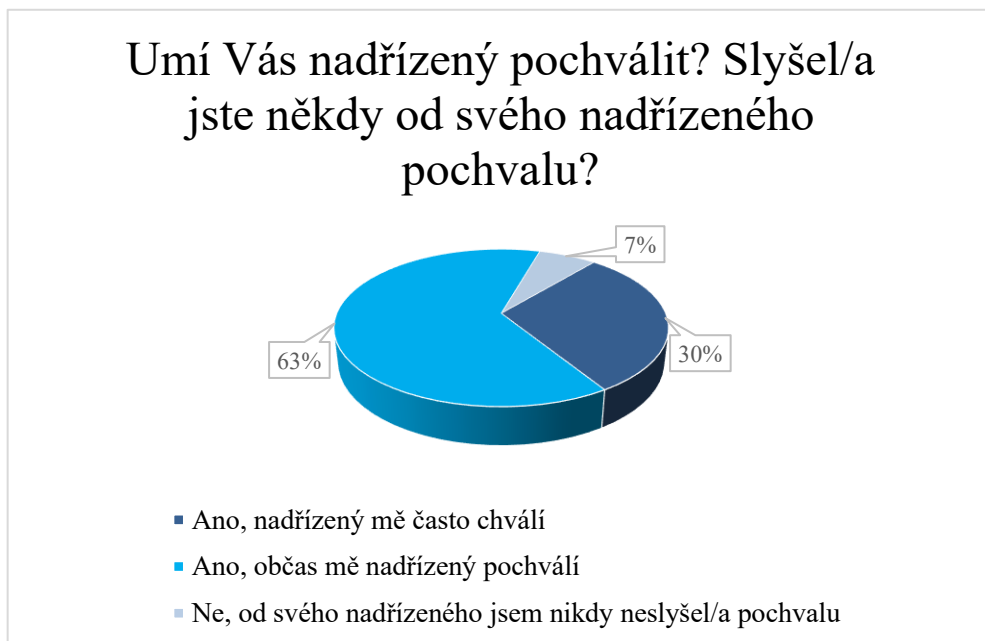
Dalo by se říci, že respondenti raději čerpají benefity skrz internetové rozhraní, než instalují aplikaci do mobilního telefonu.



Obrázek 16 Graf způsobu využívání programů a benefitů (vlastní zpracování)

Otázka číslo 10: Umí Vás nadřízený pochválit? Slyšel/a jste někdy od svého nadřízeného pochvalu?

Jak lze vyčíst z grafu, ve firmě jsou zaměstnanci chváleni. Zaměstnavatel často chválí 18 dotázaných (30 %) a 38 pracovníků (63 %) sice nebývá pochváleno často, avšak pochvalu občas slyší. Bohužel 4 zaměstnanci (7 %) nikdy neslyšeli od své nadřízeného pochvalu.



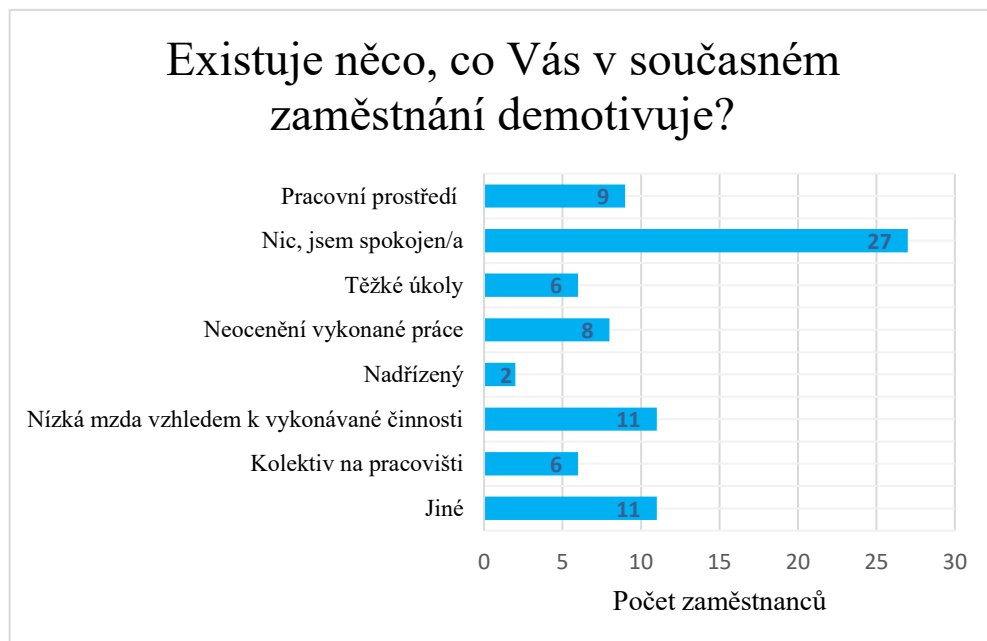
Obrázek 17 Graf pochval od nadřízeného (vlastní zpracování)

Otázka číslo 11: Existuje něco, co Vás v současném zaměstnání demotivuje?

Je skvělé, že na otázku demotivace je právě nejčastější odpověď „nic, jsem spokojen/a“. Tuto odpověď zvolilo 27 pracovníků (45 %). Avšak pořád je zde hodně faktorů, které zaměstnance demotivují. Druhou nejčastější odpovědí je nízká mzda vzhledem k vykonávané činnosti nebo vlastní odpověď respondenta. Tyto odpovědi zvolilo shodně 11 pracovníků (18,3 %). 11 odpovědí, které přišly ze strany dotázaných by se daly shrnout do těchto bodů:

- vysoká pracovní zátěž,
- hluk na pracovišti,
- znehodnocení, neocenění odvedené práce,
- nefunkční systémy,
- malá informovanost ostatních kolegů,
- vulgarita,
- politikaření.

Další z nejčastějších odpovědí je pracovní prostředí. Jako demotivující jej uvedlo 9 dotázaných (15 %). Dále 8 pracovníků (13,3 %) demotivuje neocenění vykonané práce, 6 (10 %) právě těžké úkoly. Rovněž 6 zaměstnanců (10 %) považuje za demotivující pracovní kolektiv. 2 respondenty (3,3 %) demotivuje nadřízený.



Obrázek 18 Graf demotivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

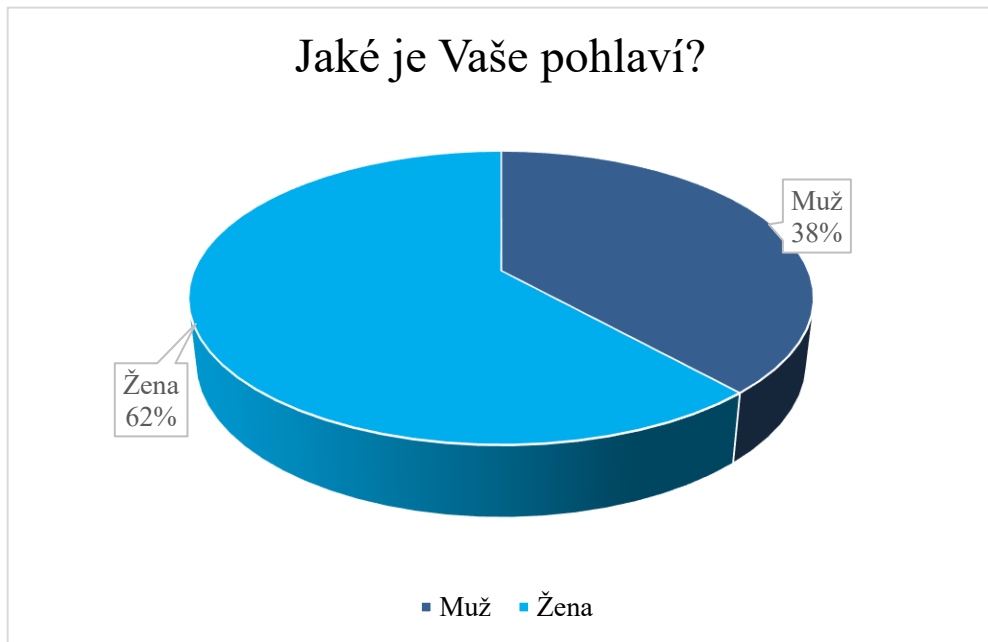
Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu lze vyčíst, že vyšší zastoupení nesou ženy respondentky. Dotazníku se zúčastnilo 37 žen (62 %) a 23 mužů (38 %).

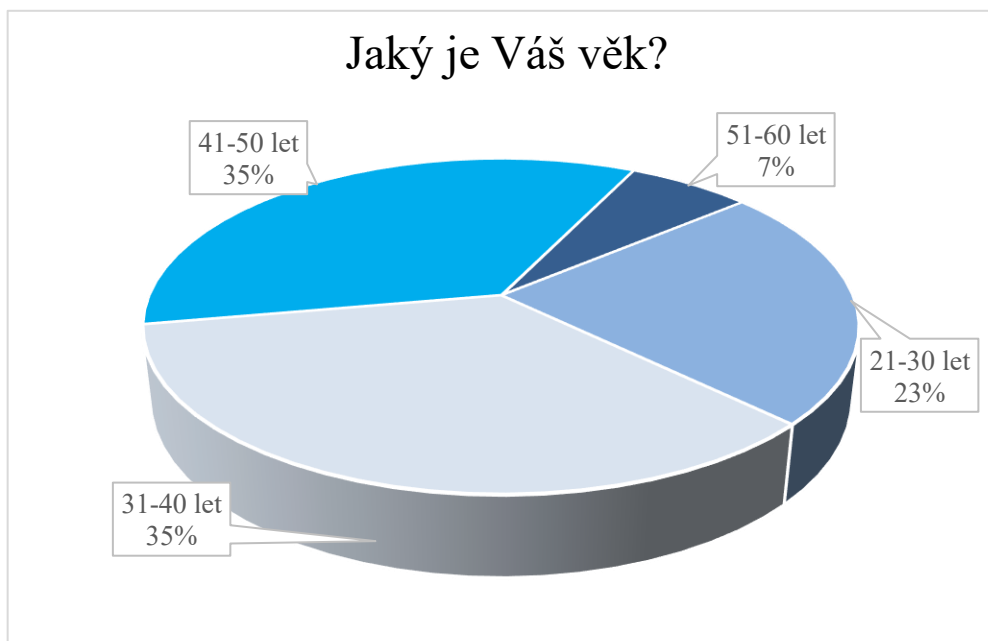
Jaký je Váš věk?

Dotazníku se zúčastnilo 21 (35 %) respondentů ve věku 41 – 50 let, rovněž 21 dotázaných (35 %) ve věku 31 – 40 let. 14 zaměstnanců (23 %) je ve věku 21 – 30 let, 4 pracovníci (6,7 %) mají 51 – 60 let. Dalo by se říci, že věkové zastoupení je zde rozmanité. Ve společnosti nepracuje nikdo mladší 20 let, nejsou zde pracovníci starší 60 let.

Průměrný věk zaměstnanců je tedy 31-50 let.



Obrázek 19 Graf pohlaví (vlastní zpracování)



Obrázek 20 Graf věkové struktury zaměstnanců (vlastní zpracování)

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Zaměstnanců se středním vzděláním s maturitní zkouškou je ve společnosti nejvíce. Konkrétně mluvíme o 35 pracovnících (58,3 %). 15 respondentů (25 %) má vysokoškolské magisterské vzdělání. Vysokoškolské bakalářské vzdělání 4 pracovníci (6,7 %), vyšší odborné vzdělání 3 dotázaní (5 %). Střední vzdělání s výučním listem potom 2 zaměstnanci

(3,3 %) a 1 pracovník (1,7 %) se základním vzděláním. Ve firmě nepracuje žádný pracovník s vysokoškolským doktorským vzděláním.



Obrázek 21 Graf dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

8.2 Vyhodnocení stanovených hypotéz

H_0 : Dva znaky jsou nezávislé.

H_A : Dva znaky jsou závislé.

H_1 : Potřeba motivace závisí na věku zaměstnance.

Jako první byla stanovena hypotéza, která zjišťovala vztah mezi potřebou motivace a věkem zaměstnance. Hypotéza zjišťující tento vztah byla volena z důvodu nastavování motivačních strategií v budoucnu.

$$\chi^2 = 3,31$$

$$\chi^2_{0,95}(6) = 12,6$$

$$T_{\text{krit}} = 3,31 < 12,6$$

Na základě zjištěných výsledků nezamítáme nulovou hypotézu. Potřeba motivace nezávisí na věku zaměstnance, avšak je velmi potřebná k výkonu práce. Toto je pro firmu klíčové při nastavování motivačních prostředků.

H₂: Mezi pracovníky jsou oblíbené pouze některé benefity, a to z důvodu nedostatečné informovanosti.

V pořadí druhá hypotéza ověřovala, zda nedostatečná informovanost o nabízených benefitech, která vyplynula z dotazníkového šetření, se odráží v jejich využívání pracovníky.

$$\chi^2 = 28$$

$$\chi^2_{0,95}(99) = 124,34$$

$$T_{\text{krit}} = 28 < 124,34$$

Rovněž nezamítáme nulovou hypotézu, mezi informovaností a využíváním benefitů není žádná závislost. Z dotazníkového šetření sice vyplynuly mezery v informovanosti zaměstnanců, nicméně tento nedostatek nebrání pracovníkům využívat nabízené výhody. Je zajímavé, že někteří respondenti odpověděli, že nemají o benefitech žádné informace, avšak uvedli poměrně velké množství benefitů, které využívají.

H₃: Zaměstnanci, kteří bývají pochváleni, uvádí menší množství demotivačních faktorů.

Třetí hypotéza ukazovala, jak pochvala ovlivňuje zaměstnance při volbě demotivačních faktorů. Tato hypotéza byla zvolena z důvodu poměrně vysokého výskytu faktorů, které zaměstnance demotivují.

$$\chi^2 = 28,55$$

$$\chi^2_{0,95}(14) = 23,7$$

$$T_{\text{krit}} = 28,55 > 23,7$$

V tomto případě zamítáme nulovou hypotézu. Ze statistického vyhodnocení vyplynulo, že mezi chválou zaměstnanců a demotivací existuje závislost. Pokud budeme zaměstnance chválit, budou uvádět menší množství demotivačních faktorů.

Pro vyhodnocení mnou stanovených hypotéz je použit výpočet χ^2 v kontingenční tabulce. Tato metoda se používá pro zjištění závislosti dvou proměnných. Veškeré výpočty jsou součástí přílohy P II.

8.3 Shrnutí výsledků

Co se týče motivace tak jsou pracovníci společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. silně motivovaní. Motivaci ke svému výkonu práce potřebují téměř všichni zaměstnanci a společnost jim nabízí dostatečné motivační prostředky ve formě benefitů.

Zaměstnanci preferují hmotnou motivaci, konkrétně jim závisí na výši mzdy. Za důležité motivační faktory dále považují smysl vykonávané práce, pracovní náplň a v neposlední řadě pracovní kolektiv.

Demotivace se zde jeví jako problém, je uvedeno velké množství faktorů, které zaměstnance demotivují. Bohužel, většina respondentů je se současným systémem fungování společnosti nespokojena. Hlavním problémem je výška mzdy, kterou zaměstnanci považují za nejdůležitější motivační faktor. Právě výška mzdy jim v současné době přijde dosti demotivující. Pracovníci mají nadměrné množství práce, 32 % zaměstnanců je nespokojených s náplní práce. Ani pracovní prostředí nevyhovuje všem zaměstnancům. Konkrétně 25 % dotázaných je nespokojených s pracovním prostředím, pracovní prostředí je rovněž jedním z demotivačních faktorů. Může to být zapříčiněno hlukem na pracovišti způsobeným prací v „open-space“ nebo kolektivem, který se na pracovišti nachází. Bohužel, pracovní kolektiv je považován také za jeden z faktorů, které zaměstnance v současné době demotivuje. Vyskytující se vulgarita a politikaření může být právě jednou z překážek.

Dalším problémem je fakt, že ne všichni zaměstnanci ve firmě jsou chváleni. Je to to nejmenší, co firma může pro svého pracovníka udělat. Každý si zaslouží pochvalu za dobře vykonanou práci. Sice většina respondentů pochvaly slýchává, najdou se jedinci, kteří pochvalu bohužel nikdy neslyšeli. Toto jde určitě změnit, pokud nadřízený bude chválit své pracovníky, bude se mu dostávat zpětná vazba v podobě chuti pracovat a plnit jím zadané úkoly. Na základě ověření statistické hypotézy H_3 vyplynulo, že pokud jsou zaměstnanci chváleni, vykazují menší množství demotivačních faktorů. Neocenění vykonané práce se také bohužel vyskytlo ve faktorech, které zaměstnance v současné době demotivují.

Mezi nejvyužívanější benefity a programy patří stravenky, Cafeteria, 25 dní dovolené + 5 Flexi dní a pružná pracovní doba. Jsou zde však i benefity, které nejsou tolik oblíbené. Bylo by vhodné zjistit příčinu, proč zaměstnanci nevyužívají všechny benefity, které jsou jim nabízeny. Téměř 20 % dotázaných uvedlo, že nemají dostatečné informace o výhodách, které jsou jim nabízeny. Po statistickém ověření hypotézy H_2 vyplynulo, že nedostatečná informovanost o benefitech nemá vliv na jejich využívání respondenty. Co je zajímavé, dotázaní, kteří uvedli, že o produktech nemají žádné informace, vykazovali poměrně vysoký počet využívaných benefitů.

9 SWOT ANALÝZA

Na základě zjištěných informací jsem pro větší přehlednost sestavila SWOT analýzu a dále IFE a EFE matice.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • motivační prostředky • benefity • moderní vybavení • prestiž firmy • nové zakázky • potřeba zaměstnanců být motivována 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • malá informovanost zaměstnanců o benefitech • nezájem pracovníků využívat benefity • nevyhovující pracovní prostředí • nespokojenost s náplní práce • nefunkčnost systémů
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • měnící se trendy v benefitech • měnící se trendy v životě lidí, změna jejich životních priorit • digitalizace • inovace 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • zrušení stravenek • nedostatek finančních prostředků na zvýšení mezd

Obrázek 22 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Mezi silné stránky v oblasti motivace řadím motivační prostředky a nabízené benefity pro zaměstnance. Dále také moderní vybavení, například polohovací stoly či nákup kancelářského vybavení dle výběru pracovníka. Potřeba zaměstnanců být motivována je také jedna ze silných stránek společnosti, jelikož je schopna svým pracovníkům poskytnout mnoho motivačních prostředků. V neposlední řadě za silné stránky považují nové, atraktivní zakázky, které mohou omezit nespokojenost zaměstnanců s jejich náplní práce. Hlavní silnou stránkou je prestiž firmy.

Bohužel, slabých stránek je zde poměrně hodně. Jedná se o malou informovanost zaměstnanců o benefitech jim nabízených. Najdou se jedinci, kteří nemají žádné, či pouze minimální informace, avšak nedostatečná informovanost jim nebrání výhody využívat. Další slabou stránkou je pracovní prostředí, jeví se zde problém „open-space“ kanceláří a spolupráce

s kolegy. Zaměstnanci jsou nespokojeni s náplní práce a nefunkčností systémů. Všechny tyto slabé stránky lze efektivně odstranit.

Jako příležitost může společnost považovat měnící se trendy v oblasti benefitů – zvýší se tím zájem zaměstnanců využívat nabízené benefity. Měnící se trendy v životě lidí a změna jejich priorit může být pro firmu Sodexo Pass Česká republika a. s. klíčovým faktorem při nastavování benefitů. Další příležitostí jsou digitalizace (nyní se společnost zaměřuje na digitalizaci stravenek) a inovace.

Existují však hrozby a největší hrozbou je právě zrušení stravenek, které je v dnešní době celkem diskutovaným tématem. Od příštího roku bude na zaměstnavateli, zda zůstane u stravenek nebo bude poskytovat daňové zvýhodnění stravování ve formě peněžních prostředků. Může se také vyskytnout nedostatek finančních prostředků na zvýšení mezd svým zaměstnancům, kteří v dnešní době jsou nespokojeni s výškou svého platu.

Tabulka 4 IFE matice (vlastní zpracování)

Silná/Slabá	Popis	Váha	Body	Celkem
Silná	Motivační prostředky	4	0,10	0,40
Silná	Benefity	4	0,11	0,44
Silná	Moderní vybavení	3	0,05	0,15
Silná	Prestiž firmy	4	0,13	0,52
Silná	Nové zakázky	3	0,04	0,12
Silná	Potřeba zaměstnanců být motivována	3	0,05	0,15
Slabá	Malá informovanost zaměstnanců o benefitech	1	0,10	0,10
Slabá	Nezájem pracovníků využívat benefity	2	0,06	0,12
Slabá	Nevyhovující pracovní prostředí	1	0,13	0,13
Slabá	Nespokojenost s náplní práce	1	0,12	0,12
Slabá	Nefunkčnost systémů	1	0,11	0,11
				2,36

Z tabulky IFE matice vyplývá, že by podnik měl na potřeby vnitřního prostředí reagovat trochu lépe. Hodnota 2,36 je lehce pod doporučenými hodnotami, podnik by měl zlepšovat slabší oblasti své činnosti, konkrétně tedy odstranit problémy nevyhovujícího pracovního prostředí či nespokojenost zaměstnanců s náplní práce.

Tabulka 5 EFE matice (vlastní zpracování)

Příležitost/Hrozba	Popis	Váha	Body	Celkem
Příležitost	Mění se trendy v benefitech	4	0,19	0,76
Příležitost	Mění se trendy v životě lidí	4	0,18	0,72
Příležitost	Digitalizace	3	0,12	0,36
Příležitost	Inovace	3	0,10	0,30
Hrozba	Zrušení stravenek	1	0,24	0,24
Hrozba	Nedostatek finančních prostředků na zvýšení mezd	1	0,17	0,17
				2,55

Z vyhodnocení matice EFE vyplývá, že společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. reaguje na potřeby vnějšího prostředí dobře. Podnik je připraven reagovat na využívání vhodných příležitostí a je schopen čelit hrozbám.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedených analýz vyplynuly překážky vedoucí k demotivaci zaměstnanců. Jedním z problémů je nadměrné množství práce, které pracovníci mají. Snížení pracovního zatížení zaměstnanců zvýší kvalitu zadaných úkolů a především přesnost, se snížením nadměrného množství pracovních povinností se zvýší spokojenost s náplní vykonávané práce. Samozřejmě, ne vždy je možné dát zaměstnanci jen určité množství práce. Pokud pracovník dostává nadměrné množství práce, je adekvátní přistoupit na formu odměny. Lze přijmout i nového zaměstnance, například na zkrácený úvazek, který by mohl pomoci. S přijetím nového pracovníka se však zvyšují mzdové náklady společnosti (přibližně 500 000 Kč/ročně) a také nějaký čas potrvá, než se zaučí. Sodexo Pass Česká republika a. s. také může přijmout studenta brigádníka do takzvaného „Trainee programu“. Brigádník bude pomáhat, zároveň se zaškolovat a pro firmu bude do budoucna přínosem. Výhodou oproti běžnému zaměstnanci na zkrácený úvazek je to, že společnost ušetří na mzdových nákladech. Vynaložené náklady na brigádníka budou nižší než na pracovníka na zkrácený úvazek.

Jelikož se i pracovní prostředí jeví jako problém, pokud to bude možné, je vhodné rozdělit pracovníky, kteří nepotřebují spolupracovat s ostatními, do samostatných kanceláří, kde budou mít klid na plnění zadaných úkolů. S rozdělením pracovníků do kanceláří vznikají samozřejmě náklady na pronájem dalších pracovních prostorů. Vulgarita na pracovišti může být odstraněna lehčími tresty, například snížením prémie. Pracovní kolektiv lze upravit tím, že do týmů rozdělíme pracovníky se stejnými preferencemi, kteří se navzájem budou respektovat. Musíme však brát v úvahu rekvalifikaci některých zaměstnanců, která je časově náročná a vyškolení zaměstnanec, který bude mít rekvalifikaci na starost. Věřím, že rozdělení do týmů dle preferencí může být složité, avšak myslím si, že pokud budou překonány všechny překážky, práce týmu bude na kvalitnější úrovni, zvýší se produktivita práce, může být přijato více zakázek a především se sníží chybovost. Samozřejmě i tady vznikají další náklady, například náklady na spotřebovanou energii, pronájem prostor, nebo mzdové náklady na osobu, která bude provádět rekvalifikaci. Pokud tyto náklady „obětujeme“, můžeme se těšit výsledku v podobě vyššího zisku.

Každý zaměstnanec by měl být pochválen za dobře vykonanou práci. Pochvala by měla být konkrétní, adresná a především vyslovená včas. Nevidím zde žádnou překážku, která by měla nastat. Pokud se nadřizený na pracovišti nevyskytuje často, aby se mohl setkat se svými podřízenými, může jim poslat pochvalu skrz interní systém společnosti, e-mailem nebo jinou

formou elektronické komunikace. Na základě zjištění hypotézy H₃ je potvrzeno, že pokud budou zaměstnanci chváleni, budou vykazovat menší množství demotivačních faktorů.

Co se týče informovanosti pracovníků o nabízených benefitech, přehled výhod lze podpořit propagačními letáky, které jim budou rozeslány do e-mailových schránek, či speciální porada, kde budou benefity/produkty představeny a bude ukázáno jejich konkrétní využití. Měl by být také prostor pro dotazy, popřípadě jakékoliv návrhy ze strany zaměstnanců, které mohou být pro firmu přínosem. Sestavení propagačního letáku nebo speciální porada opět přinesou menší náklady, rozhodně náklady na elektrickou energii a poměrné mzdové ohodnocení vedoucího porady, či ohodnocení osoby zodpovědné za realizaci a rozeslání letáku. Je také potřeba pravidelně sledovat využívání jednotlivých benefitů a vyhodnocovat, které benefity dále podporovat a které úplně zrušit. Statistické ověření hypotézy H₂ odhalilo, že neexistuje závislost nedostatečné informovanosti o benefitech na jejich využívání. Je zajímavé, že jedinci, kteří uváděli, že nemají žádné informace o benefitech/produktech, vykazovali poměrně vysoké množství využívaných benefitů. Je nutné nízkou informovanost odstranit.

V neposlední řadě je zmíněn problém výšky mzdy. Bohužel, toto nemusí být pro firmu tak jednoduché. Společnost sice ve sledovaném období hospodaří s kladným výsledkem hospodaření, který má v jednotlivých letech rostoucí charakter, avšak zvýšení ku příkladu hrubých mezd by vedlo k vysokému zvýšení nákladů a společnost by se postupem času mohla dostat do záporného výsledku hospodaření, pokud by vyšší výkon zaměstnanců nezajistil společnosti vyšší zisk. Firma však může svým zaměstnancům stanovit cíle, které mají být splněny a odměnou pro ně bude vyšší prémie. Pokud pracovníkům ukážeme, že na konci úkolu na ně čeká odměna, podpoříme tak jejich výkon a kvalitu práce, tím zvýšíme naše zisky a tím pádem si můžeme dovolit zvýšit i náklady.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení úrovně motivace zaměstnanců ve společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. Hlavním předmětem podnikání společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. je poskytování řešení v oblasti zaměstnaneckých benefitů, které jsou prodávány společností v České republice. Ve firmě pracuje k dnešnímu dni okolo 200 zaměstnanců, pro účely analýzy jsem si vybrala hlavní pobočku, která sídlí v Praze. Zde se nachází 100 pracovníků. Za úspěchem každé společnosti stojí především její zaměstnanci. Aby práce byla odváděna na kvalitní úrovni, je třeba naše pracovníky účinně motivovat.

Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou objasněny klíčové pojmy z oblasti motivace, rozdělení motivace, motivační teorie a v neposlední řadě zaměstnanecké benefity. Praktická část potom vychází ze zjištěných poznatků teoretické části. Ukazuje základní informace o společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., zaměstnancích a samotnou analýzu, která je provedena pomocí dotazníkového šetření. Jsou stanoveny tři hypotézy, které jsou následně statisticky ověřeny.

Na základě zjištěných výsledků, které byly podloženy SWOT analýzou a maticemi IFE a EFE, byly odhaleny nedostatky v oblasti motivace, která by firma měla odstranit, aby byla snížena demotivace zaměstnanců a podpořen jejich pracovní výkon, chuť pracovat a plnit zadané úkoly. Jako největší problémy se zde jeví nadměrná pracovní zátěž, nízká mzda vzhledem k vykonávané činnosti, nevyhovující pracovní prostředí nebo problémy pracovního kolektivu. Motivaci zaměstnanci potřebují v každém věku a hlavní předností společnosti je rozmanitost benefitů, které pro své pracovníky nabízí. Z dotazníkového šetření rovněž vyplynulo, že výhody, které jim zaměstnavatel nabízí, hojně využívají. Nejvyužívanějšími benefity jsou právě stravenky, Cafeteria, 25 dní dovolené + 5 Flexi dní a pružná pracovní doba. Podnik by měl na potřeby vnitřního prostředí reagovat trošku lépe, měl by zlepšovat slabší oblasti své činnosti. Co se týče vnějšího prostředí, je připraven reagovat na využívání vhodných příležitostí a je schopen čelit hrozbám, které mohou nastat. Jednou z největších hrozeb je zrušení stravenek, které je dnes poměrně diskutovaným tématem.

Je třeba nepodcenit mezery v motivaci, jelikož nesprávná či nedostatečná motivace může vést k fluktuaci zaměstnanců. Společnosti byly navrženy konkrétní příklady zlepšení současné situace. Je třeba se nad nimi zamyslet a pokusit se uvést je do praxe. Věřím že výsledky analýzy přinesou společnosti užitek a pomůžou vylepšit oblast motivace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, xxxii, 738 s. ISBN 9780749474119.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 105 s. Manažer. ISBN 9788027106486.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 175 s. Manažer. ISBN 9788024758725.

BÉREŠ, Marián, 2013. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada. ISBN 9788024746890.

BLAŽEJ, Adam, 2019. *Motivace dětí a mládeže ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9355-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 9788024724973.

LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. V Brně: Jan Melvil. ISBN 9788087270516.

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075983619.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024742212.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024755151.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2016. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 364 s. ISBN 9788081530623.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073579258.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Sodexo - o nás, 2020. *Sodexo* [online]. [cit. 2020-01-21]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/o-nas/>

© 2017 APAS - akademie osobního rozvoje: *Vzdělávací kurzy emoční inteligence, komunikace a osobního rozvoje* [online], [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/motivacni-nastroje/>

HEJZLAROVÁ, LL. M., Mgr. Alice a Mgr. Veronika PATÁKOVÁ, 2020. *Zaměstnanecké benefity – tradice, trendy, nevyužívané benefity*. © EPRAVO.CZ, a.s. [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>

Výroční zpráva, 2018. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=458937>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
E	Expektace
ERG	Existence, Relatedness, Growth (Existence, vztahy, růst)
EFE	External Factor Evaluation (Hodnocení externích zdrojů)
H	Hypotéza
IFE	Internal Factor Evaluation (Hodnocení interních faktorů)
M	Motivace
S. A.	Société Anonyme (Akciová společnost)
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
V	Valence

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozdíl mezi stimulací a motivací (vlastní zpracování, zdroj: Plamínek, 2015, s. 16)	13
Obrázek 2 Motivační trojúhelník (vlastní zpracování, zdroj: Bednář, 2018, s. 15).....	13
Obrázek 3 Model 4 druhů motivace (vlastní zpracování, zdroj: Blažej, 2019, s. 13) 17	
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování, zdroj: Mikuláščík, 2015, s. 129)	24
Obrázek 5 Porovnání Maslowovy pyramidy potřeb s Alderferovou teorií ERG (vlastní zpracování)	25
Obrázek 6 Zjednodušená organizační struktura společnosti (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 7 Graf podílu mzdových nákladů na celkových nákladech (vlastní zpracování)	38
Obrázek 8 Graf závislosti pracovního výkonu na motivaci (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 9 Graf preference způsobu motivace (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 10 Graf porovnání motivačních faktorů (vlastní zpracování)	42
Obrázek 11 Graf míry spokojenosti s náplní práce (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 12 Graf možnosti osobního růstu (vlastní zpracování)	44
Obrázek 13 Graf spokojenosti s pracovním prostředím (vlastní zpracování)	45
Obrázek 14 Graf informovanosti o benefitech (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 15 Graf využívání benefitů a programů (vlastní zpracování)	47
Obrázek 16 Graf způsobu využívání programů a benefitů (vlastní zpracování)	47
Obrázek 17 Graf pochval od nadřízeného (vlastní zpracování)	48
Obrázek 18 Graf demotivace zaměstnanců (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 19 Graf pohlaví (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 20 Graf věkové struktury zaměstnanců (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 21 Graf dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)	51
Obrázek 22 SWOT analýza (vlastní zpracování)	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled motivátorů a hygienických faktorů (vlastní zpracování, zdroj: Urban, 2017, s. 19)	26
Tabulka 2 Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)	37
Tabulka 3 Náklady spojené se zaměstnanci (vlastní zpracování).....	37
Tabulka 4 IFE matice (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 5 EFE matice (vlastní zpracování).....	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Testování statistických hypotéz

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza motivace zaměstnanců

Jsem studentka 3. ročníku bakalářského studia na fakultě Managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V rámci mé bakalářské práce na téma Analýza motivace zaměstnanců ve firmě SODEXO Pass Česká republika a. s. Vás prosím o pár minut času k vyplnění krátkého dotazníku, který následně použiji jako podklad pro svou bakalářskou práci.

1. Hraje motivace velkou roli ve Vašem pracovním výkonu?

- Ano
- Ne

2. Preferujete spíše hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

- Hmotnou motivaci (např. výše platu, odměny)
- Nehmotnou motivaci (např. pochvala, uznání, kariérní růst)

3. Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem pro vykonávání Vaší práce?

- Náplň práce
- Smysl vykonávané práce
- Profesionální růst
- Pracovní kolektiv
- Vztah s nadřízeným
- Pochvala
- Mzda
- Benefity
- Sídlo společnosti
- Prestiž firmy
- Jiná ...

4. Do jaké míry jste spokojen/a s Vaší náplní práce?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Velmi spokojen/a Velmi nespokojen/a

5. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

- Ano, dostatečnou
- Ano, avšak minimální
- Spíše ne
- Ne

6. Cítíte se dobře v prostředí, ve kterém pracujete?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zcela souhlasím Naprosto nesouhlasím

7. Do jaké míry jste informován/a o produktech (benefitech), které Vám firma nabízí?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jsem dostatečně informován/a O produktech nemám žádné informace

8. Z benefitů a programů, které zaměstnavatel nabízí, využíváte

- ActivePass
- Online lékařská poradna
- Kancelářské pomůcky dle výběru
- Cafeteria
- Stravenky
- 25 dní dovolené + 5 Flexi dní
- Pružná pracovní doba
- Sodexo Supports Me
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Dorovnání ušlé mzdy v případě nemoci
- Bonus Swap
- Nevyužívám žádný produkt

9. Jaké rozhraní používáte k využití programů a benefitů?

- Mobilní aplikace
- Internetové rozhraní
- Obě rozhraní

10. Umí Vás nadřízený pochválit? Slyšel/a jste někdy od svého nadřízeného pochvalu?

- Ano, nadřízený mě často chválí
- Ano, občas mě nadřízený pochválí
- Ne, od svého nadřízeného jsem nikdy neslyšel/a pochvalu

11. Existuje něco, co Vás v současném zaměstnání demotivuje?

- Pracovní prostředí
- Kolektiv na pracovišti
- Nízká mzda vzhledem k vykonávané činnosti
- Nadřízený
- Neocenění vykonané práce
- Těžké úkoly
- Nic, jsem spokojena/a
- Jiná ...

Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk?

- Méně než 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

- 61-70
- 70+

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské magisterské vzdělání
- Vysokoškolské doktorské vzdělání

PŘÍLOHA P II: TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ

Hypotézy:

H₀: Dva znaky jsou nezávislé.

H_A: Dva znaky jsou závislé.

H₁: Potřeba motivace závisí na věku zaměstnance.

H₂: Mezi pracovníky jsou oblíbené pouze některé benefity, a to z důvodu nedostatečné informovanosti.

H₃: Zaměstnanci, kteří bývají pochváleni, uvádí menší množství demotivačních faktorů.

Vzorce pro výpočty:

$$T = \chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$n_{ij}^* = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$$

$$T_{krit} = \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1)(s-1))$$

$$\alpha = 0,05$$

Vysvětlivky:

n_i = řádek

n_j = sloupec

n = celkem

H₁: Potřeba motivace závisí na věku zaměstnance.

Věk	Potřeba motivace		Celkem
	Ano	Ne	
Méně než 20	0	0	0
21-30	12	2	14
31-40	19	2	21
41-50	21	0	21
51-60	4	0	4
61-70	0	0	0
71+	0	0	0
Celkem	56	4	60

Věk	Ano	Ne	Celkem
Méně než 20	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
21-30	12	2	14
	13,07	0,93	14
	0,09	1,23	1,32
31-40	19	2	21
	19,6	1,4	21
	0,02	0,26	0,28
41-50	21	0	21
	19,6	1,4	21
	0,02	1,4	1,42
51-60	4	0	4
	3,73	0,27	4
	0,02	0,27	0,29
61-70	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
71+	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Celkem	56	4	60
	56	4	60
	0,15	3,16	3,31

Počet sloupců: 2

Počet řádků: 7

$$\chi^2 = 3,31$$

$$\chi^2_{0,95}(6) = 12,6$$

$$T_{\text{krit}} = 3,31 < 12,6$$

Nezamítáme nulovou hypotézu. Potřeba motivace nezávisí na věku zaměstnance.

H2: Mezi pracovníky jsou oblíbené pouze některé benefity, a to z důvodu nedostatečné informovanosti.

Informovanost	Benefity												Celkem
	Žádné	Bonus Swap	Dorovnání ušlé mzdy	Příspěvek na penzijní připojištění	Sodexo Supports Me	Pružná pracovní doba	25 dní dovolené + 5 flexi dní	Stravenky	Cafeteria	Kancelářské pomůcky podle výběru	Online lékařská poradna	ActivePass	
1	1	5	8	11	1	24	32	33	32	15	6	20	188
2	0	4	0	5	0	8	8	8	7	6	2	6	54
3	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	0	2	10
4	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	7
5	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	2	0	3	0	4	4	5	5	4	1	4	32
10	1	2	1	4	1	5	5	6	6	4	0	5	40
Suma	2	15	9	26	2	46	54	57	54	33	9	40	347

Informovanost	Benefity												Celkem
	Žádné	Bonus Swap	Dorování ušlé mzdy	Příspěvek na penzijní připojištění	Sodexo Supports Me	Pružná pracovní doba	25 dní dovolené + 5 flexi dní	Stravenky	Cafeteria	Kancelářské pomůcky dle výběru	Online lékařská poradna	ActivePass	
1	1	5	8	11	1	24	32	33	32	15	6	20	188
	1,08	8,13	4,88	14,09	1,08	24,92	29,26	30,88	29,26	17,88	4,88	21,67	188
	0,01	1,20	2,00	0,68	0,01	0,03	0,26	0,15	0,26	0,46	0,26	0,13	5,44
2	0	4	0	5	0	8	8	8	7	6	2	6	54
	0,31	2,33	1,40	4,05	0,31	7,16	8,40	8,87	8,40	5,14	1,40	6,22	54
	0,31	1,19	1,40	0,22	0,31	0,10	0,02	0,09	0,23	0,15	0,26	0,01	4,28
3	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	0	2	10
	0,06	0,43	0,26	0,75	0,06	1,33	1,56	1,64	1,56	0,95	0,26	1,15	10
	0,06	0,43	0,26	0,75	0,06	0,34	0,13	0,08	0,20	0	0,26	0,62	3,19
4	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	7
	0,04	0,30	0,18	0,52	0,04	0,93	1,09	1,15	1,09	0,67	0,18	0,81	7
	0,04	0,30	0,18	0,43	0,04	0,01	0,01	0,02	0,01	0,17	0,18	0,05	1,43
5	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8
	0,05	0,35	0,21	0,60	0,05	1,06	1,24	1,31	1,24	0,76	0,21	0,92	8
	0,05	1,24	0,21	0,27	0,05	0	0,05	0,08	0,05	0,08	0,21	0,01	2,27
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8
	0,05	0,35	0,21	0,60	0,05	1,06	1,24	1,31	1,24	0,76	0,21	0,92	8
	0,05	1,24	0,21	0,27	0,05	0	0,05	0,08	0,05	0,08	0,21	0,01	2,27

8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	2	0	3	0	4	4	5	5	4	1	4	32
	0,18	1,38	0,83	2,40	0,18	4,24	4,98	5,26	4,98	3,04	0,83	3,69	32
	0,18	0,27	0,83	0,15	0,18	0,01	0,19	0,01	0	0,30	0,03	0,03	2,21
10	1	2	1	4	1	5	5	6	6	4	0	5	40
	0,23	1,73	1,04	3,00	0,23	5,30	6,22	6,57	6,22	3,80	1,04	4,61	40
	2,57	0,04	0	0,34	2,57	0,02	0,24	0,05	0,01	0,01	1,04	0,03	6,91
Celkem	2	15	9	26	2	46	54	57	54	33	9	40	347
	2	15	9	26	2	46	54	57	54	33	9	40	347
	3,26	5,92	5,09	3,10	3,26	0,52	0,94	0,54	0,80	1,24	2,44	0,88	28,00

Počet sloupců: 12

Počet řádků: 10

$$\chi^2 = 28$$

$$\chi^2_{0,95}(99) = 124,34$$

$$T_{\text{krit}} = 28 < 124,34$$

Nezamítáme nulovou hypotézu, mezi informovaností a využíváním benefitů není žádná závislost.

H3: Zaměstnanci, kteří bývají pochváleni, uvádí menší množství demotivačních faktorů.

Pochvaly	Demotivační faktory								Celkem
	Nic, jsem spokojen/a	Pracovní prostředí	Těžké úkoly	Neocenění vykonané práce	Nadřizený	Nízká mzda vzhledem k vykonávané činnosti	Kolektiv na pracovišti	Jiné	
Často chválen	11	1	1	0	0	0	1	4	18
Občas pochválen	15	8	5	5	1	9	5	7	55
Nikdy neslyšel/a pochvalu	1	0	0	3	1	2	0	0	7
Celkem	27	9	6	8	2	11	6	11	80

Pochvaly	Demotivační faktory								Celkem
	Nic, jsem spokojen/a	Pracovní prostředí	Těžké úkoly	Neocenění vykonané práce	Nadřizený	Nízká mzda vzhledem k vykonávané činnosti	Kolektiv na pracovišti	Jiné	
Často chválen	11	1	1	0	0	0	1	4	18
	6,08	2,03	1,35	1,8	0,45	2,48	1,35	2,48	18
	3,98	0,52	0,09	1,8	0,45	2,48	0,09	0,93	10,35
Občas pochválen	15	8	5	5	1	9	5	7	55
	18,56	6,19	4,13	5,50	1,38	7,56	4,13	7,56	55
	0,68	0,53	0,19	0,05	0,10	0,27	0,19	0,04	2,05
Nikdy neslyšel/a pochvalu	1	0	0	3	1	2	0	0	7
	2,36	0,79	0,53	0,70	0,18	0,96	0,53	0,96	7
	0,79	0,79	0,53	7,56	3,89	1,12	0,53	0,96	16,15
Celkem	27	9	6	8	2	11	6	11	80
	27	9	6	8	2	11	6	11	80
	5,45	1,84	0,80	9,40	4,44	3,87	0,80	1,94	28,55

Počet sloupců: 8

Počet řádků: 3

$$\chi^2 = 28,55$$

$$\chi^2_{0,95}(14) = 23,7$$

$$T_{\text{krit}} = 28,55 > 23,7$$

Zamítáme nulovou hypotézu. Pokud budeme zaměstnance chválit, budou uvádět menší množství demotivačních faktorů.