

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivovanost a identifikace motivačních faktorů ve vybrané
společnosti

Level of motivation and identification of motivational factors in a chosen
company.

Student: Eva Novotná Šalantai

Vedoucí práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. 3. 2016

.....

Eva Novotná Šalantai

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Obsah:

Úvod.....	3
1 Představení společnosti O2 Czech Republic a.s.....	4
1.1 Charakteristika společnosti	4
1.1.1 Historie společnosti	4
1.1.2 Vybrané ukazatele a cíle společnosti	5
1.1.3 Organizační struktura společnosti	7
1.2 Charakteristika vybraných pracovních pozic ve značkové prodejně....	9
1.3 Motivační program ve společnosti O2	11
1.3.1 Odměňování zaměstnanců	11
1.3.2 Zaměstnanecké benefity O2	12
1.4 Výběrový soubor a cíl práce	12
2 Vymezení pojmu motivace.....	14
2.1.1 Definice motivace	14
2.1.2 Motiv	14
2.1.3 Zdroje motivace	15
2.1.4 Motivace a výkon	15
2.1.5 Výkonová motivace.....	16
2.1.6 Motivační profil.....	17
2.1.7 Motivační typy podle J. Plamínka	18
2.1.8 Motivovaný pracovník	20
3 Teorie motivace.....	22
3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	22
3.1.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.....	24
3.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	25
3.1.4 Teorie potřeby úspěchu	26
3.1.5 Výběr motivační teorie	27
4 Praktická část	28
4.1 Stanovení výzkumného cíle a hypotéz.....	28

4.2	Zkoumaná populace	28
4.3	Výzkumná metoda	29
4.4	Předvýzkum	30
4.5	Sběr dat	30
4.6	Analýza dat	30
4.7	Analýza dosažených výsledků stanovených hypotéz	32
4.7.1	Vyhodnocení hypotézy – H1	32
4.7.2	Vyhodnocení hypotézy – H2	33
4.7.3	Vyhodnocení hypotézy – H3	34
4.7.4	Vyhodnocení hypotézy – H4	34
4.7.5	Vyhodnocení hypotézy – H5	35
4.7.6	Vyhodnocení hypotézy – H6	35
4.7.7	Vyhodnocení hypotézy – H7	36
4.7.8	Vyhodnocení hypotézy – H8	37
4.7.9	Vyhodnocení hypotézy – H9	37
4.8	Shrnutí dosažených výsledků.....	39
Závěr		41
Seznam pramenů a literatury		43
Seznam zkratk		45
Seznam obrázků, grafů a schémat.....		46
Seznam tabulek		47
Seznam příloh		48
Přílohy		3

Úvod

Zlaté časy mobilních operátorů jsou již dávno pryč, stejně tak jako doba, kdy byla práce u mobilního operátora vnímána jako prestižní. Když ne prestiž povolání, tak co tedy motivuje zaměstnance mobilních operátorů, aby pro ně pracovali a vydávali ze sebe to nejlepší?

Každá společnost potřebuje ke své činnosti zaměstnance, avšak pokud chce společnost prosperovat, potřebuje ke své činnosti motivované zaměstnance. Aby společnost byla schopna zaměstnance účinně motivovat, potřebuje znát jejich motivační profil.

Cílem této bakalářské práce je identifikace motivačních faktorů vybraných zaměstnanců značkových prodejen ve společnosti O2 Czech Republic a.s.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole je stručně charakterizována společnost O2 Czech Republic a.s., dále jsou popsány vybrané pracovní pozice, představen motivační program společnosti a definován výběrový soubor a cíl práce.

Ve druhé kapitole jsou vymezeny základní pojmy, které se váží k problematice, jako jsou: motiv, motivace, motivační typy atd. Ve třetí kapitole jsou představeny čtyři teorie motivace, z nichž nejvíce koresponduje s cílem bakalářské práce Herzbergova dvoufaktorová teorie, a proto byla pro účely této práce vybrána.

Praktická a zároveň stěžejní část práce je tvořena čtvrtou kapitolou. V úvodu kapitoly je stanoven výzkumný cíl a nadefinovány hypotézy. Následně je popsána zkoumaná populace a představena výzkumná metoda. Podstatná část kapitoly je zaměřena na analýzu dat, respektive je zde pomocí hypotéz analyzována motivovanost vybraných zaměstnanců a identifikovány motivační faktory.

1 Představení společnosti O2 Czech Republic a.s.

Tato kapitola je zaměřena na představení společnosti O2 Czech Republic a.s. Nejdříve je pozornost věnována charakteristice společnosti O2 Czech Republic a.s. včetně popisu historie, organizační struktury a cílů společnosti. V následující části této kapitoly jsou charakterizovány vybrané pracovní pozice a představen motivační program pro zaměstnance společnosti. V podkapitole 1.2 (Vybrané ukazatele a cíle společnosti) se vychází zejména z následujících pramenů: [11], [12], [13], [14], [15].

1.1 Charakteristika společnosti

Společnost O2 Czech Republic a.s. (dále jen O2) je největším tuzemským poskytovatelem telekomunikačních služeb. O2 nabízí svým zákazníkům kompletní služby v oblasti mobilních i pevných linek, kterých v současné době provozuje přibližně 8 mil. Mezi nosné služby patří mobilní volání, mobilní internet, pevné volání, pevný internet a internetová televize O2.

Společnost O2 patří dlouhodobě mezi nejvýznamnější firmy v České republice. Dle žebříčku společnosti CZECH TOP 100 je za rok 2014 11. nejvýznamnější společností v České republice a 4. nejoddivovanější společností v kategorii telekomunikační a poštovní služby. [7]

1.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti spadá do počátku 90. let. Dne 9. dubna 1991 byla založena společnost Eurotel Praha, spol. s.r.o. (dále jen Eurotel) jako společný podnik firem SPT Telecom¹ a americké investiční společnosti Atlantic West. [10] Od roku 2003 se stal jediným vlastníkem Eurotelu Český Telecom, který odkoupil podíl od americké investiční společnosti.

V roce 2005 byl polostátní Český Telecom privatizován a společně s Eurotelem prodán španělské polostátní telekomunikační společnosti Telefónica. Ke sloučení společností Český Telecom a Eurotel došlo 1. července 2006 a vznikla tak nová společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s., která prodávala své služby pod obchodní značkou O2. V roce 2011 došlo k přejmenování společnosti na Telefónica Czech Republic, a.s. [8]

¹ SPT Telecom byla přeměněna na Český Telecom

Z důvodů finančních problémů mateřské společnosti Telefónica bylo v roce 2013 odprodáno 66 % akcií Telefónica Czech Republic, a.s. investiční skupině PPF. V květnu 2014 došlo k přejmenování společnosti na O2 Czech Republic, a.s.

V roce 2015 dochází k vyčlenění infrastruktury ze společnosti O2 Czech Republic a vzniká společnost Cetin (Česká telekomunikační infrastruktura a.s.), na kterou přechází veškerá telekomunikační infrastruktura. [9] Tímto krokem se stala společnost O2 Czech Republic, a.s. pouze prodejcem telekomunikačních služeb.

1.1.2 Vybrané ukazatele a cíle společnosti

Po převzetí společnosti skupinou PPF se stalo jedním z hlavních cílů společnosti **zlepšení provozní efektivity**. [11] Z tohoto důvodu došlo ve společnosti k restrukturalizaci a byly rozjety projekty jako Simple Online Company, které by měly přispět ke zjednodušení procesů a zlepšení komunikace a to jak v rámci společnosti, tak i ve vztahu k zákazníkům. Díky provedeným změnám, došlo ve společnosti již v roce 2015 ke snížení provozních nákladů o necelé 2 mld. Kč (při výnosech srovnatelných s předchozím obdobím), a ke zvýšení provozního výsledku o více jak 2 mld. a tím i ke zvýšení provozní efektivity. Základní finanční data společnosti O2 jsou zachyceny v následující Tab. 1.1.

Tab. 1.1 Základní finanční data v jednotlivých letech

	2012	2013	2014*	2015*
Výnosy	50 534	47 895	37 372	37 385
Náklady			29 570	27 637
Provozní výsledek (EBITDA)	19 781	18 447	8 133	10 142
Provozní výsledek	8 344	7 445	4 597	6 595
Čistý zisk (EAT)	6 776	5 695	3 998	6 799

Zdroj: vlastní zpracování

* Výsledky jsou očištěny o společnost Cetin

Jedním z důvodů snížení provozních nákladů bylo zjednodušení procesů uvnitř společnosti a zoptimalizování počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech zahrnuje následující Tab. 1.2.

Tab. 1.2 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců O2	6 365	5 607	3656	3 908
Počet zaměstnanců Cetin			1236	1236
Počet zaměstnanců celkem	6 365	5 607	4 892	5 144

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že počet zaměstnanců v roce 2015 mírně rostl. Hlavním příčinou bylo založení firmy O2 IT Services, kde bylo zaměstnáno 238 lidí a přebírání prodejen včetně zaměstnanců, které byly dříve provozovány formou franchisingu. Pokud by bylo abstrahováno od nových zaměstnanců O2 IT Services a zaměstnanců z převzatých prodejen, tak by celkový počet zaměstnanců poklesl ve srovnání s rokem 2014.

Dalším cílem společnosti je **udržení stávajících zákazníků a zvyšování zájmu o služby společnosti** na vysoce konkurenčním trhu. Potenciál růstu výnosů je předpokládán zejména v oblasti mobilních a fixních datových služeb, O2 TV a také v cloudových službách.

Cílem firmy je také **zlepšení zákaznické zkušenosti**, proto je kladen důraz na budování firemní kultury a vytváření pracovního prostředí, které povede k motivaci zaměstnanců. Aby mohla firma dosáhnout výše uvedeného cíle, je třeba rozvíjet potenciál stávajících zaměstnanců a získávat nové vhodné zaměstnance. Motivovaný zaměstnanec se dokáže plně věnovat obsluze zákazníka a zlepšovat tak zákaznickou zkušenost. Na podporu dosažení tohoto cíle byly spuštěny následující programy:

- O2 Akademie – program je zaměřen na pořádání tematických workshopu pro studenty vysokých škol;
- Talentum – dlouhodobý internship pro mladé nadějně studenty vysokých škol;
- Leader Start – program zaměřený na rozvoj základních dovedností u začínajících vedoucích pracovníků;
- Leader pro operativní management – zaměřený na rozvoj vedoucích pracovníků;
- Leader 2015+ – program zaměřený na rozvoj dovedností managerů
- SmartUp – program je zaměřen na podporu mladých lidí, s chytrými nápady a řešeními;

Pro zajištění dostatečného počtu nových kvalitních zaměstnanců firma, byla firmu nucena zjednodušit náborový proces a posílit svoji prezentaci na pracovním trhu. Významnou roli v procesu získávání nových a udržení stávajících zaměstnanců hrají zaměstnanecké výhody a motivační programy.

Podpora udržitelného rozvoje se pro firmu stala nejen cílem, ale i závazkem. Společnost O2 se zavazuje respektovat Deset principů OSN Global Compact.

1.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost O2 Czech Republic a.s. je mateřskou společností, které ovládá nebo má podstatný majetkový podíl v mnoha společnostech. Jediným vlastníkem je O2 v následujících společnostech:

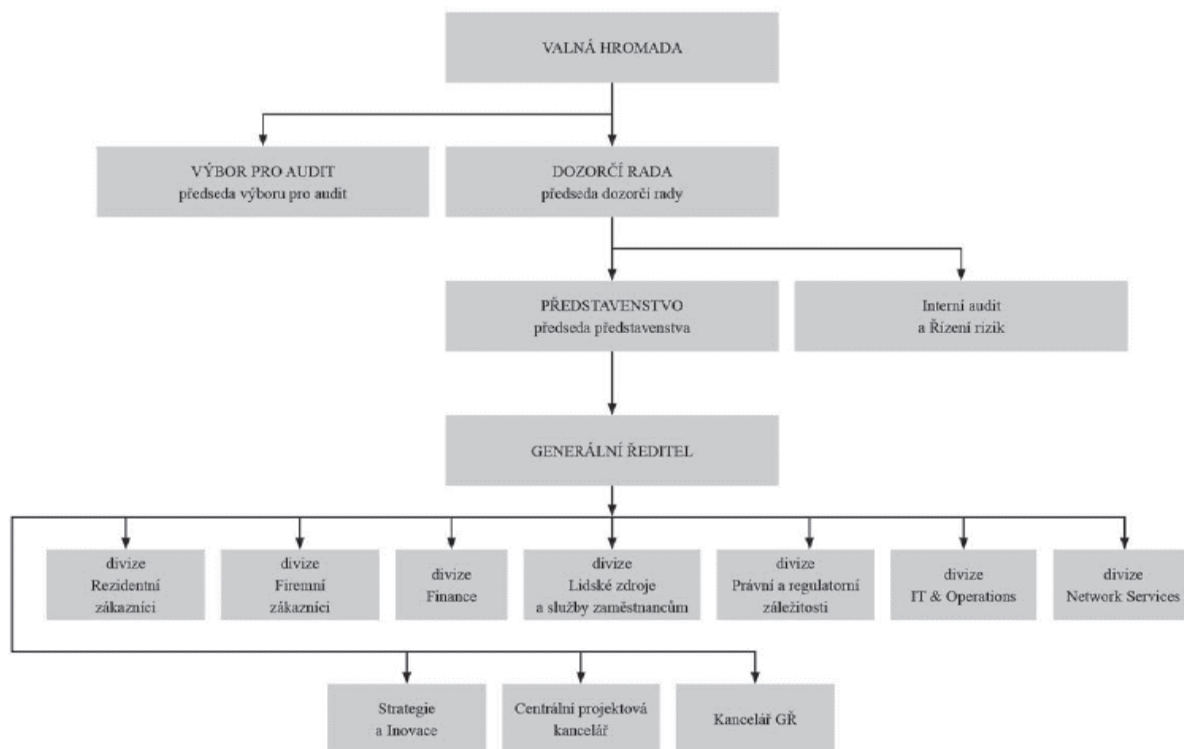
- O2 Slovakia, s.r.o.,
- Internethome, s.r.o.,
- O2 Family, s.r.o.,
- O2 TV s.r.o.,
- O2 IT Services s.r.o.,
- Bolt Start Up Development a.s.,
- O2 Business Services, a.s.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je tvořena zástupci akcionářů společnosti a rozhoduje o zásadních provozních, organizačních a hospodářských záležitostech. Společnost O2 byla k 31. 12. 2015 vlastněna z 84.06 % skupinou PPF a z 15,94 % investičními fondy a individuálními vlastníky. Dalším významným orgánem společnosti je 3 členná dozorčí rada, která jmenuje členy představenstva a dohlíží na jeho činnost. Statutárním orgánem společnosti je 3 členné představenstvo, které řídí společnost O2, předseda představenstva zároveň vykonává funkci generálního ředitele společnosti. Pod generálního ředitele spadá v současnosti 7 divizí, oddělení strategie a inovace a centrální projektová kancelář.

Významný vliv na strukturu společnosti O2 mělo vyčlenění veškeré telekomunikační infrastruktura do společnosti Cetin, pod kterou byly začleněny i dvě divize (infrastruktura a velkoprodej), které dříve spadaly pod O2. Základní organizační struktura společnosti je zachycena v následujícím Obr. 1.1

Obr. 1.1 Organizační struktura společnosti O2 v roce 2015

Základní organizační struktura Společnosti



Zdroj: Výroční zpráva O2 Czech Republic 2015, str. 42

Prodej služeb ve společnosti O2 spadá pod divize firemních a rezidenčních zákazníků. Divize firemních zákazníků zajišťuje prodej korporátním, malým a středně velkým firmám. Divize rezidenčních zákazníků je zaměřena na prodej služeb retailovému segmentu².

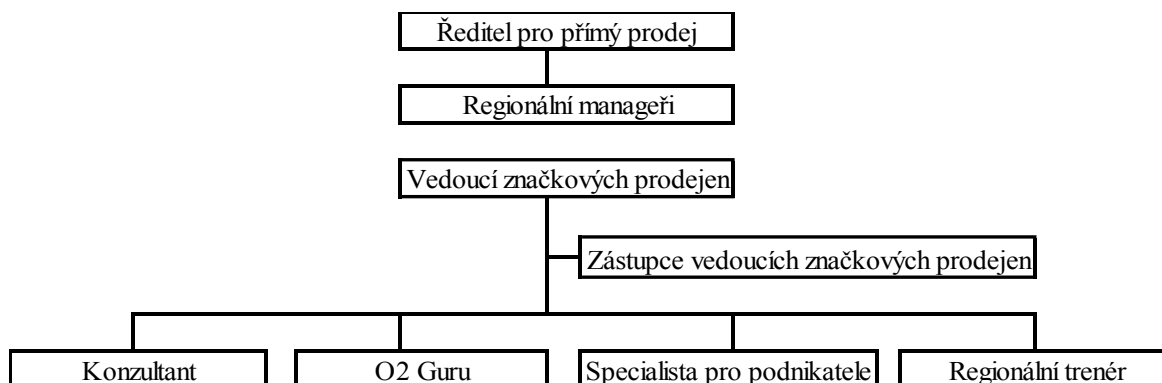
V rámci divize rezidenčních zákazníků je prodej uskutečňován:

- nepřímo pomocí call centra a
- přímo pomocí značkových prodejen.

V roce 2015 bylo společností O2 přímo provozováno 147 značkových prodejen a další prodejny byly provozovány na základě franchisingu. V Olomouci byly v roce 2015 přímo provozovány 3 značkové prodejny. Schéma organizační struktury přímého prodeje zachycuje následující Obr. 1.2.

² Drobní klienti a malé firmy.

Obr. 1.2 Schéma organizační struktury přímého prodeje ve společnosti O2



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo dříve uvedeno, v rámci skupiny O2 pracovalo ke konci roku 2015 3908 zaměstnanců, z toho 2967 přímo v mateřské společnosti O2.

1.2 Charakteristika vybraných pracovních pozic ve značkové prodejně

Zaměstnanci značkových prodejen představují reprezentanty společnosti O2 v „první linii“. Na jejich schopnostech a prodejních dovednostech z velké části záleží, zda společnost prodá své produkty či služby koncovým zákazníkům. Mezi pracovníky značkové prodejny O2 patří:

- konzultant značkové prodejny,
- specialista pro podnikatele,
- O2 guru,
- regionální trenér,
- zástupce vedoucího značkové prodejny,
- vedoucí značkové prodejny.

Konzultant značkové prodejny se v rámci své pozice zaměřuje na prezentaci a následný prodeji služeb a produktů společnosti O2. Řeší zákaznické požadavky a potřeby. Požadavky zpracovává v systémech společnosti a vyřizuje veškerou související administrativu. Požadavky kladené na zaměstnance v pozici konzultanta značkové prodejny jsou především komunikativnost, flexibilita, schopnost týmové práce, orientace na výkon a odolnost vůči stresu. Konzultant je podřízen vedoucímu prodejny a jeho zástupci.

Specialista pro podnikatele pečuje převážně o malé firmy a podnikatele, nastavuje firemní služby a radí s nákupem vhodného zařízení. Zákazníkům nabízí komplexní řešení pro konkrétní firmu a v jeho kompetenci je podpis Rámcové dohody, díky které získá zákazník

výhodné podmínky. Pracovník v této pozici musí být dostatečně komunikativní, flexibilní a zákaznický orientovaný tak, aby dokázal vyhovět i nestandardním zákaznickým požadavkům. Specialista pro podnikatele je podřízen vedoucímu značkové prodejny.

Pozice **O2 Guru** byla společností O2 vytvořena v reakci na stále častější zákaznické požadavky na nastavení chytrých telefonů, instalaci vybraných aplikací a zprovoznění mobilního internetu v různých zařízeních. O2 Guru se zabývá péčí o zákazníka především po technické stránce. Služby O2 Guru nejsou vázány na využívání služeb operátora O2. O2 Guru je komunikativní, empatický, technicky zaměřený a ochotný se stále učit. O2 Guru je podřízen vedoucímu značkové prodejny.

Regionální trenér zajišťuje doškolení a adaptaci nových zaměstnanců přímo v prostředí značkové prodejny, seznamuje stávající zaměstnance se změnami v prodejních postupech a s novinkami v oblasti služeb. Kontroluje a dohlíží na správnost dodržování prodejních postupů. V případě dlouhodobého poklesu výkonu některého ze zaměstnanců značkové prodejny, pomáhá odhalit příčiny kontrolou správnosti prodejních rozhovorů. Požadavky na tuto pozici jsou: komunikativnost, empatie, ochota učit se novým věcem, flexibilita, kreativita. Regionální trenér je podřízen vedoucímu značkové prodejny a manažerovi oddělení tréninku.

Zástupce vedoucí značkové prodejny je nápomocen vedoucímu značkové prodejny v zajištění plynulého chodu prodejny a plnění prodejního plánu. Zajišťuje propad informací od vedoucího prodejny směrem ke konzultantům. Po dobu nepřítomnosti vedoucího prodejny jsou na zástupce delegovány veškeré pravomoci a povinnosti. Hlavní náplní práce zůstává prodej služeb a produktů. Zástupce vedoucího je komunikativní, organizačně schopný, flexibilní, přirozená autorita a má excelentní prodejní výsledky. Zástupce je podřízen vedoucímu značkové prodejny.

Vedoucí značkové prodejny řídí chod prodejny, motivuje a podporuje tým v plnění prodejního plánu, kontroluje dodržování prodejních a pracovních postupů, prezentuje a prodává služby O2, řeší zákaznické požadavky, stížnosti a reklamace. Vedoucí značkové prodejny zajišťuje předání informací od vedení společnosti svým podřízeným. Mezi požadované vlastnosti vedoucího prodejny patří výborné organizační schopnosti, komunikativnost, schopnost motivovat ostatní, přirozená autorita. Vedoucí značkové prodejny je podřízen regionálnímu manažerovi.

Společnost O2 věnuje velkou pozornost výběru, zaškolení a následnému vzdělávání zaměstnanců značkových prodejen. Náročnost práce na značkové prodejně je příčinou

poměrně vysoké míry fluktuace. S vysokou mírou fluktuace jsou spojeny vyšší náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců. Vedení společnosti usiluje o zvýšení spokojenosti zaměstnanců (nejen na značkových prodejnách) pomocí různých motivačních nástrojů, jejichž přehled je uveden v části 1.3.

1.3 Motivační program ve společnosti O2

Pro dosažení cílů stanovených společností O2 jsou zapotřebí dostatečně motivovaní kvalitní zaměstnanci. V následující části bakalářské práce je popsáno odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

1.3.1 Odměňování zaměstnanců

Celková mzda zaměstnanců je tvořena následujícími položkami:

- základní mzdou,
- motivační odměnou,
- příplatky,
- mimořádnou odměnou,
- motivačními programy
- benefity.

Základní mzda je stanovena jako fixní časová měsíční mzda v rámci příslušného mzdového stupně pro danou pracovní pozici.

Motivační odměna je variabilní částka určená procentem plnění stanoveného měsíčního plánu pro prodej jednotlivých produktů a služeb.

Mezi nejčastěji vyplácené **příplatky** patří:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci o víkendu,
- příplatek za práci ve svátek.

Tyto příplatky tvoří významnou část měsíční mzdy u zaměstnanců pracujících v obchodních centrech s prodlouženou otevírací dobou.

Mimořádnou odměnu získá na návrh svého nadřízeného ten zaměstnanec, který splní mimořádný úkol nad rámec svých pracovních povinností.

Motivační program je odvozen ze systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců:

- měsíčního,
- kvartálního,
- ročního.

1.3.2 Zaměstnanecké benefity O2

O2 poskytuje zaměstnancům benefity systémem Cafeteria, kdy každý z nabízených benefitů má určitou bodovou hodnotu. Škála pro výběr benefitů, jejich cena v bodech a počet přidělených bodů na jeden kalendářní rok, je pro všechny zaměstnance stejná. Zaměstnanec si sám může zvolit z mnoha nabízených benefitů společnosti O2, které lze vzájemně kombinovat do vyčerpání celkového počtu přidělených bodů. Mezi nabízené benefity ve společnosti O2 patří:

- příspěvek na doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na životní pojištění,
- sleva na telekomunikační služby společnosti,
- zboží ze značkových prodejen společnosti,
- rekreace, zážitkové agentury, kultura, sport, zdraví a vzdělávání,
- havarijní pojištění služebního vozidla,
- podpora zaměstnanců s dětmi v předškolních zařízeních.

Mimo Cafeteria systém nabízí O2 svým zaměstnancům další výhody a benefity, mezi které lze zahrnout:

- příspěvek na stravování,
- dovolená na zotavenou v délce 5 týdnů,
- placené nepřítomnosti,
- preventivní lékařská péče a očkování

1.4 Výběrový soubor a cíl práce

Pro tuto bakalářskou práci věnovanou motivaci zaměstnanců byl ze základního souboru 2967 zaměstnanců stanoven soubor 72 zaměstnanců. Jedná se o 72 zaměstnanců z 18 značkových prodeje regionu Severní Morava. Společnost O2 provozuje v České republice 147 prodejen s přibližně 600 zaměstnanci (přesný údaj nebylo možno ověřit). Autorka této

bakalářské práce je zaměstnankyní značkové prodejny v regionu Severní Morava, a proto očekávala (z důvodu osobních vazeb) větší ochotu spolupracovníků k účasti na výzkumu.

Důvodem pro výběr zaměstnanců značkových prodejen je jejich vysoká fluktuace, která významně zvyšuje provozní náklady společnosti O2.

Cílem této bakalářské práce je zjištění míry motivovanosti a identifikace motivačních faktorů vybraných zaměstnanců O2. Bude zkoumáno, jak jsou pracovníci spokojeni se stávajícím motivačním systémem, které motivační faktory subjektivně vnímají jako důležité a do jaké míry jsou ve svém zaměstnání skutečně motivováni. Cíl bakalářské práce souvisí s některými cíly společnosti O2, protože např. motivovaný zaměstnanec je stabilizován, společnosti se v důsledku nižší fluktuace snižují provozní náklady, čímž dosahuje vyšší provozní efektivnosti.

2 Vymezení pojmu motivace

Druhá kapitola této práce je zaměřena na vymezení pojmu motivace a představení základních prvků, které souvisí s motivací. Dále jsou popsány zdroje motivace, motivační profil a motivační typy.

2.1.1 Definice motivace

Slovo „motivace“ je odvozeno z latinského slova „movero, movere“, které znamená hýbat či pohybovat.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362).

Bedrnová, Nový (2007) tvrdí, že motivace působí ve třech dimenzích:

- dimenzi směru – zaměřuje motivaci člověka určitým směrem, případně od jiného směru odvrací,
- dimenzi intenzity – je charakterizována velikostí úsilí o dosažení cíle,
- dimenzi stálosti – je určena schopností překonávat překážky.

2.1.2 Motiv

Motiv je vnímán jako psychologická příčina určitého chování člověka. Cílem motivu je dosažení vnitřního uspokojení. Motiv působí až do pocitu dosažení jeho cíle. Tyto motivy jsou považovány za motivy **cílové**. Motiv, kterým není možné cílový stav přiřadit, jsou nazývány motivy **instrumentální** – např. zájem o vážnou hudbu.

Psychika člověka je v jeden okamžik vystavena působení ne jednoho, ale několika různých motivů, které mohou mít shodný nebo různý směr, rozdílnou intenzitu i perzistenci. Motiv stejného směru jsou vzájemně posilovány, zatímco motivy různého směru jsou navzájem oslabovány. Toto oslabení může vést k narušení nebo ke znemožnění motivované činnosti. (Bedrnová, Nový, 2007)

2.1.3 Zdroje motivace

Předpokladem pro ovlivnění chování jedince, respektive jeho pracovního jednání, je znalost problematiky vzniku motivace a jejích základních zdrojů.

Základní zdroje motivace tvoří:

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

Potřeba je charakterizována jako nedostatek případně přebytek něčeho, subjektivně důležitého pro určitého jedince. Tento nelibý stav vede jedince k uspokojení dané potřeby. Potřeby jsou obvykle rozděleny na **potřeby primární** (biologické) a **potřeby sekundární** (sociální).

Návyky jsou chápány jako automatizovaný, stereotypní a opakovaný způsob jednání v konkrétní situaci.

Zájmy lze považovat za zvláštní druh motivu, který osobnost člověka v jistém směru aktivizuje a obohacuje.

Hodnotový systém jedince je odvozen z jeho osobních zkušeností a z okolností utváření jeho osobnosti. Jednání a prožívání jedince je hodnotovým systémem významně ovlivněno.

Ideály jsou utvářeny převážně vlivem sociálních faktorů, které se podílejí na vývoji osobnosti člověka. (Bedrnová, Nový, 2007)

2.1.4 Motivace a výkon

Motivace je velmi často dávána do souvislosti s výkonem. Právě motivace a schopnosti jsou považovány za základní osobnostní determinanty výkonu. Ovšem i velká motivace k výkonu je neúčinná, pokud chybí jedinci příslušné schopnosti. A zároveň ani výjimečné schopnosti nejsou zárukou vysokého výkonu, pokud jedinec není dostatečně motivován. Výkon (V) je možné vyjádřit pomocí následujícího vztahu:

$$V = f(M, S), \quad (2.1)$$

kde M vyjadřuje motivaci a S schopnosti.

Nakonečný však uvádí, že tento vztah příliš zjednodušený, vzhledem ke skutečnosti, že výkon je determinován také objektivními možnostmi. Následně je možné vztah zapsat následovně:

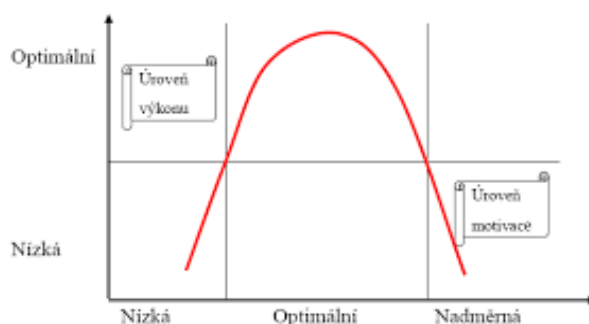
$$V = f(M, S, Mž), \quad (2.2)$$

kde M vyjadřuje motivaci, S schopnosti a $Mž$ možnosti.

V případě nízké úrovně schopností, ale vysoké úrovně motivace může být vyššího výkonu dosaženo zlepšením pracovních schopností např. školením. V případě nízké motivace, ale vysoké úrovně schopností, lze dosáhnout vyššího výkonu motivováním. Pokud je výkon nízký i přes vysokou úroveň schopností a motivace, zlepšením pracovních podmínek může dojít k jeho zvýšení.

V analýze pracovního výkonu jsou tedy rozhodující tři hlediska: pracovní schopnosti, pracovní motivace a pracovní podmínky. Ze strany motivace platí, že požadovaný výkon je vázán na optimální úroveň motivace. Vztah motivace a výkonu je zachycen v následujícím Obr. 2.1.

Obr. 2.1: Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Bedrnová, Nový (1994, s. 184.), upraveno

Pokud je úroveň motivace příliš nízká („pod-motivování“) nebo naopak příliš vysoká („nad-motivování“), dochází ke snížení výkonu. V důsledku různých činitelů někdy dochází k úplnému vymizení motivace, k takzvané demotivaci. V pracovní oblasti se demotivace projevuje jako „nechuť k práci“. Mezi obvyklé demotivující činitele patří stereotypní práce, nedostatečné ohodnocení výkonu a špatné vztahy v pracovním kolektivu. (Nakonečný, 1992)

2.1.5 Výkonová motivace

Jako výkonová motivace je označována relativně stálá snaha jedince o dosažení maximálního nebo alespoň velmi dobrého výkonu. Výkonová motivace je vázána na dvě

protichůdné lidské tendence: potřebu dosáhnout úspěchu a potřebu vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou vlastní všem jedincům, ale u každého jsou zastoupeny v různé míře. U některých jedinců dominuje potřeba úspěchu, u dalších potřeba vyhnout se neúspěchu. Úroveň výkonové motivace (M_v) je možné vyjádřit jako poměr mezi oběma typy potřeb, což je možné zapsat podle pomoci následujícího vztahu:

$$M_v = \frac{P_u}{P_n}, \quad (2.3)$$

kde P_u vyjadřuje potřebu dosáhnout úspěchu a P_n vyjadřuje potřebu vyhnout se neúspěchu.

U jedince s převažující potřebou úspěchu je možné očekávat ve vyšší míře aktivity orientované na úspěch. Za úspěch je obvykle považováno dosažení cíle. Lze říci, že tito jedinci jsou cílově orientováni. Naopak relativní pasivita je očekávána u jedinců s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu. Zvýšení výkonové motivace je možné, zvláště v mladém věku. K obecným zásadám rozvíjení výkonové motivace patří pozitivní hodnocení a pozitivní zpětná vazba, kterými lze dosáhnout lepších výsledků než kritikou a vytýkáním nedostatků.

Typ a úroveň výkonové motivace jedince je velmi složité poznat. Základním přístupem je anamnestický rozhovor (např. v situaci výběru vhodného zaměstnance) v jehož průběhu jsou zjišťovány dosažené životní a pracovní úspěchy, způsoby vyrovnání se s neúspěchy a představy o budoucím osobním i pracovním životě. (Bernová, Nový, 2007)

2.1.6 Motivační profil

Motivační profil je definován jako relativně stabilní, individuálně specifická charakteristika osobnosti jedince. Její obsah tvoří dominantní motivační skladba, intenzita vnitřních hnacích sil a jejich vyhraněnost.

Jak již bylo uvedeno výše, někteří jedinci se orientují na úspěch, zatímco jiní vykazují tendenci vyhnout se neúspěchu. Výkonově zaměření lidé považují různé životní situace za výzvu a příležitost, která se nesmí propást. Naopak lidé s tendencí vyhnout se neúspěchu tyto situace vnímají jako ohrožení vlastního sebepojetí, a proto raději zůstávají stranou.

Motivační profil jedince se utváří od nejútlejšího věku společně s vývojem jeho osobnosti. Konkrétní podoba motivačního profilu je ovlivněna množstvím faktorů, například charakterovými vlastnostmi a postoji, skladbou a úrovní schopností, temperamentovým

laděním a emočními charakteristikami. Poznání motivačního profilu člověka je nezbytným předpokladem pro jeho efektivní motivaci a také pro porozumění jeho chování.

Motivační profil se utváří rozsáhlým spektrem dimenzí s různým obsahem. V rámci těchto dimenzí je sledováno, s jakou intenzitou se jedinec přiklání k jednomu či druhému pólu. Příklady dimenzí motivačního profilu mohou být následující: ekonomický prospěch nebo morální uspokojení, úspěch nebo obsah vlastní činnosti, úspěch nebo vyhnutí se neúspěchu, individuální nebo skupinová orientace, činnost nebo pasivita a situační nebo perspektivní orientace. (Bedrnová, Nový, 2007)

2.1.7 Motivační typy podle J. Plamínka

Každý jedinec je motivován různými podněty. Abychom byli schopni jedince účinně motivovat, je třeba poznat jeho motivační profil. Vzhledem k tomu, že poznání konkrétního motivačního profilu jedince je časově i administrativně náročné, můžeme využít některou z typologií, které slouží jako pomůcka při poznávání motivačních charakteristik konkrétního člověka. Plamínek (2010) tvrdí, že je možné rozlišit čtyři motivační typy:

- objevovatelé,
- usměrňovatelé,
- slad'ovatelé,
- zpřesňovatelé.

Pro **objevovatelé** je typická nezávislost, samostatnost a stálá potřeba objevování nového. Okolní svět vnímají jako množinu problémů, které je třeba vyřešit. S nadšením překonávají překážky a přijímají výzvy. Díky racionální inteligenci mají ty nejlepší předpoklady pro vědeckou nebo kreativní činnost. Objevovatelé nesnáší omezování a řízení zvenčí. Velmi si váží svobody, jak své, tak jiných lidí. Typickým znakem objevovatelů je velmi výrazná řeč těla, která mnohdy nekoresponduje s jejich verbálním projevem, čímž se stávají pro ostatní poměrně snadno čitelní. Na případnou pochvalu reagují objevovatelé bez emocí, protože informaci o tom, že uspěli, nepovažují za novou. Stejně tak pro ně není nová ani informace o neúspěchu, proto reagují naprosto stejně. Pokud existuje šance na nápravu neúspěchu, využívají ji ještě dříve, než se jim dostane kritiky. V opačném případě zaměří svou pozornost na nové výzvy. Objevovatelé mají tendenci samostatně posuzovat priority mezi zadanými úkoly. Úkoly, které vyhodnotí jako nezajímavé, plní pouze formálně bez velkého důrazu na kvalitu. Při zadávání úkolů tomuto motivačnímu typu lidí, je třeba brát zřetel na aspekty obsahující nové, doposud nevyzkoušené prvky výzvy. Objevovatelé ocení

volnost ve způsobu vykonávané práce, kdy si sami určí způsob, jakým dosáhnou očekávaného výsledku.

Usměrňovatelé dokážou vyvinout značné úsilí, aby se stali středem pozornosti a mohli ovlivňovat jiné lidi. Ve své snaze bývají úspěšní, protože umí snadno odlišit co je a co už není vhodné, aby svého cíle dosáhli. Vzhledem k tomu, že dovedou přesvědčit ostatní a prodat jim své myšlenky, stávají se přirozenými vůdci velkých skupin lidí. Velmi citlivě vnímají vertikální hierarchické uspořádání společnosti a lidi kolem sebe si do těchto struktur zařazují. Pokud je usměrňovatel pochválen, mnohdy své zásluhy zdůrazňuje a zajímá se o důsledky plynoucí z pochvaly (např. finanční). Naopak kritiku bagatelizují nebo zcela odmítají. V kritice nenacházejí věcnou informaci, ale útok na svou osobu. Zadaný úkol se pro usměrňovatele stává příležitostí k sebeprosazení. Pokud se díky množství a náročnosti úkolů ocitnou pod tlakem, mají snahu práci delegovat, ale takovým způsobem, aby si ponechali roli koordinátora a následně mohli prezentovat dosažené výsledky. V důsledku potřeby ovlivňovat ostatní lidi, mohou mít usměrňovatelé problematický vztah s nadřízeným. Jako výhodná se jeví motivace takovými úkoly, aby se jejich pozornost zaměřila jinam než k nadřízenému. Usměrňovatelé vyhledávají situace, „kdy na nich ostatní závisí“ nebo kdy je jim přidělena koordinující role.

Svět **slad'ovatelů** je utvářen pocity a mezilidskými vztahy. Na rozdíl od usměrňovatelů, pro které je zásadní vertikální rozměr mezilidských vztahů, slad'ovatelé preferují rozměr horizontální. Nevytvářejí hierarchie, ale komunikační síť. Tito lidé jsou velmi empatičtí a vstřícní. Kladou si za cíl, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo chápající, lidské a příjemné. Mnohdy bývají zklamaní, pokud k nim jejich okolí není stejně vstřícné, jako oni sami. Slad'ovatelé přijímají pochvalu velmi obezřetně. Vnímají ji jako vztahovou informaci, ale také jako jistý závazek. Případnou kritiku považují za osobní problém svého nadřízeného, kterému ochotně vysloví podporu. Při zadávání úkolu slad'ovatelům je třeba brát v úvahu fakt, že neradi pracují samostatně, kreativně a nechtějí přebírat odpovědnost. Ke své práci vyžadují klid a společnost ostatních lidí.

Zpřesňovatelé jsou racionální, pečliví, spolehliví a přísní k sobě i druhým. Mají rádi dobrou organizaci a pořádek ve svých i pracovních věcech. V komunikaci působí chladným dojmem a často skrývají emoce. Velkou důležitost přikládají normám a pravidlům, neradi riskují. Naprosto precizně plní jasně zadané úkoly. V nadřízených vidí formální autoritu, kterou je třeba plně respektovat bez ohledu na osobní sympatie či antipatie. Pokud se zpřesňovatelům dostane od nadřízeného pochvaly, jsou velmi potěšeni, ale reagují důstojně

bez emočních projevů. Kritiku jsou schopni akceptovat pouze v případě, že ji shledají oprávněnou. V opačném případě ji z respektu k nadřízenému slovně odsouhlasí, ale neverbálním projevem dávají najevo důrazné odmítnutí. Zpřesňovatelé vyžadují jasné zadání úkolu, na kterém velmi neradi pracují s ostatními členy týmu, zvláště pokud ostatní nedosahují jejich kvalit. (Plamínek, 2010)

Hlavní rysy 4 základních motivačních typů lidí jsou zachyceny v následujícím Obr. 2.2.

Obr. 2.2: Hlavní rysy 4 základních motivačních typů lidí

Dynamika		Užitečnost
Efektivita	sebeprosazování vůle vést lidi vůle koordinovat činnosti testování schopností druhých lidí snaha být středem zájmu poměřování a třídění lidí	
	samostatnost jednání aktivita při řešení problémů netrpělivost hlad po informacích nezávislost a špatná zvladatelnost racionální inteligence	
Stabilita		
	vůle naslouchat a chápat empatie a sociální inteligence ochota uznat odlišný názor potřeba sociálního kontaktu preferenze společné práce tolerance odlišností	vyžadování pořádku skrývání emocí přesné vyjadřování sklony analyzovat tendence nepodceňovat detaily sklony dotahovat činnosti

Zdroj: Plamínek (2010, s. 35)

2.1.8 Motivovaný pracovník

Každá společnost by měla usilovat o to, aby její zaměstnanci byli motivováni. Motivovaný zaměstnanec je stabilizován a díky jeho vysokému pracovnímu nasazení se společnosti velmi rychle vrátí investice do něj vložené.

Jak je tedy možno definovat motivovaného zaměstnance? Vzhledem k tomu, že každý člověk disponuje svým jedinečným motivačním profilem, univerzálně platnou definici motivovaného zaměstnance není možné s určitostí stanovit.

Vycházíme - li z teoretických poznatků o pracovní motivaci, je za motivovaného považován pracovník, který:

- je přesvědčen o smyslu své práce,
- vykazuje vysokou kvalitu a produktivitu práce,

- aktivně vyhledává nové poznatky z jeho oboru,
- spojuje svou budoucnost se svým zaměstnavatelem,
- je přesvědčen, že mzda odpovídá jeho přínosu společnosti,
- identifikuje se se společností, ve které pracuje,
- se svými kolegy jedná s respektem,
- je informovaný, ví, co od něj nadřízený očekává.

Na základě této definice motivovaného pracovníka je možno stanovit následující indikátory:

- jeho práce ho naplňuje, nachází v ní uspokojení,
- plní pracovní plány/normy, pracuje i nad rámec svých povinností
- stále se vzdělává,
- zajímá se o svůj kariérní růst, má vytvořený kariérní plán na několik let,
- mzdu za odvedenou práci považuje za spravedlivou,
- přejímá podnikovou kulturu,
- udržuje dobré vztahy se svými kolegy,
- dostatečně komunikuje se svým nadřízeným.

3 Teorie motivace

Tato kapitola je věnována popisu teorií motivace, postupně jsou stručně představeny Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie motivačních potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Teorie růstu. V závěru kapitoly je popsán výběr motivační teorie.

3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější klasifikaci potřeb formuloval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Maslow rozčlenil lidské potřeby do pěti hlavních kategorií a tyto následně seřadil do hierarchického systému známého jako Maslowova hierarchie potřeb nebo také Maslowova pyramida. (Bělohlávek, 1996) Maslowa hierarchie potřeb je zachycena na následujícím Obr. 3.1

Obr. 3.1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Bělohlávek (1996, s. 172), upraveno

Fyziologické potřeby jsou potřeby, jejichž uspokojení je nutné pro přežití. Jedná se například o potřebu jídla, vody, vzduchu, vyměšování, přiměřených klimatických podmínek či sexuálního uspokojení.

Potřeby bezpečí zahrnují eliminaci ohrožení a nebezpečí a zachování budoucí existence.

Sociální potřeby jsou interpretovány jako potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba dobrých mezilidských vztahů a potřeba být akceptován jako příslušník skupiny.

Mezi **potřeby uznání** náleží například potřeba respektu, úcty a ocenění od ostatních a také stabilní sebeocenění.

Seberealizace je potřeba realizace talentu a schopností daného jedince, potřeba stát se tím, čím je schopen se stát v rámci maximálního využití svého potenciálu.

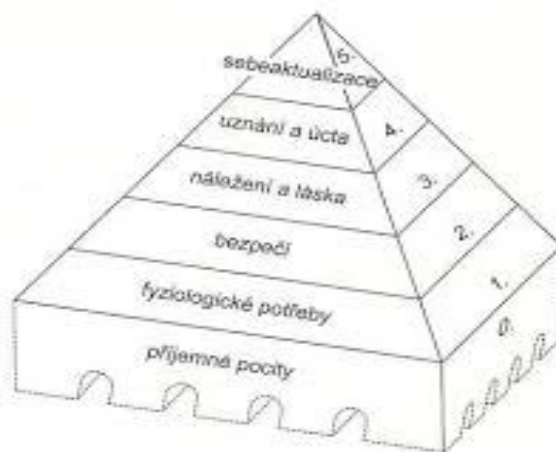
Maslow uspořádal potřeby hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. Dle jeho teorie dochází v případě uspokojení nižší potřeby ke snaze o uspokojení potřeby vyšší úrovně. Jedinec je stále motivován, vzhledem k tomu, že nižší potřeby je třeba uspokojovat periodicky. Zatímco uspokojováním nižších potřeb dochází k jejich oslabení, potřeby uznání a seberealizace uspokojením narůstají.

Tato teorie má ovšem mnoho kritiků, včetně jejího autora, který vyjádřil jisté pochybnosti o platnosti uspořádání hierarchie. Není možné s jistotou tvrdit, že vždy po uspokojení nižší potřeby následuje právě další potřeba v hierarchii. Není brána v potaz možnost nástupu zcela jiné potřeby. I z tohoto důvodu je tato teorie kritizována pro svou nepružnost a nekompromisnost. (Armstrong, 2007)

Někteří Maslowovi oponenti jeho pyramidu potřeb doplnili o další patra nebo naopak patra zredukovali. Případně změnili obsah jednotlivých pater.

Plamínek (2010) doplnil pyramidu o nulté patro – potřebu prožívání příjemných pocitů a vyhýbání se pocitům nepříjemným. Plamínek vychází ze skutečnosti, že mnozí lidé jednají v rozporu se svými potřebami, paradoxně i s potřebou přežití např. konzumují alkohol, drogy, kouří, nezdravě se stravují. Dle Plamínka fixujeme chování, z něhož plynou příjemné pocity, a vyhýbáme se chování, které má za následek pocity nepříjemné. Zdá se, že naše chování je tedy určováno především pocity. Potřeba prožívání příjemných pocitů a vyhýbání se nepříjemným je základem individuálního učení a také motorem aktivního chování. Hierarchie potřeb dle Plamínka je zachycena v následujícím Obr. 3.2.

Obr. 3.2: Hierarchie potřeb dle Plamínka



Zdroj: Plamínek (2010, s. 74)

3.1.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Clayton Paul Alderfer navázal na teorii Abrahama Maslowa a přizpůsobil ji tehdejším nejnovějším poznatkům o lidském chování. Původních pět úrovní potřeb zredukoval na tři:

Potřeby existenční (Existence) zahrnují fyziologické a materiální potřeby. Tyto potřeby mají konkrétní podobu.

Potřeby vztahové (Relatedness) obsahují veškeré mezilidské vztahy (lásku, nenávisť, přátelství). Neuspokojení těchto potřeb má za následek emocionální odstup. Potřeby nabývají abstraktní podoby.

Potřeby růstové (Growth) ovlivňují osobní rozvoj a tvořivou práci na svém okolí. Podoba těchto potřeb je zcela abstraktní. Alderferova teorie motivačních potřeb je zachycena v následující Tab. 3.1.

Tab. 3.1: Alderferova teorie motivačních potřeb

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

Zdroj: Bělohávek (1996, s. 174)

Alderfer na rozdíl od Maslowa potřeby nerozdělil na nižší a vyšší a také popřel jejich hierarchii. Dle Alderfera se s uspokojením růstových potřeb zvyšuje jejich význam, zatímco uspokojením vztahových a existenčních potřeb jejich význam klesá. Po uspokojení

konkrétních potřeb se objeví abstraktní potřeby. V případě neuspokojení potřeb může nastat jedna ze dvou podob frustrační regrese:

- frustrační cyklus růstu: uspokojení vztahových potřeb vede k zesílení potřeb růstových. Jejich neuspokojením opět narůstá význam potřeb vztahových.
- frustrační cyklus vztahový: potřeby vztahové narůstají v důsledku uspokojení potřeb existenčních. Pokud dojde k frustraci potřeb vztahových, narůstají potřeby existenční. (Bělohávek, 1996)

3.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tvůrcem druhé nejčastěji citované teorie pracovní motivace je americký psycholog Frederick Irving Herzberg. Teorie, také označovaná za motivačně hygienickou, je založena na předpokladu, že jedinec disponuje dvěma skupinami potřeb – živočišnou potřebou vyhnout se bolesti a kulturní potřebou psychického růstu. Herzberg výzkumem zjistil, že pracovní motivace je ovlivněna dvěma různými skupinami faktorů:

- faktory vnějšími, hygienickými (dissatisfiers), které souvisí s obsahem práce,
- faktory vnitřními, motivátory (satisfiers), které souvisí s kontextem práce.

Rozdělení hygienických a motivačních faktorů dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie je znázorněno v následující Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Hygienické a motivační faktory dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní pravidla	Výkon
Technické vedení	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Vztahy k nadřízeným	Růst
Vztahy ke spolupracovníkům	Odpovědnost
výdělek	Služební postup
	Práce jako výzva

Zdroj: Bělohávek (1996, s. 177)

Působením nepříznivých hygienických faktorů dochází ke vzniku pracovní nespokojenosti a zároveň k negativnímu vlivu na motivaci pracovního jednání. Příznivé hygienické faktory zajistí pouze to, že pracovníci neprojeví nespokojenost. Pracovní motivace nijak výrazně ovlivněna není.

Pokud jsou motivátory příznivé, pracovní spokojenost a motivace jsou ovlivněny pozitivně. V opačném případě pracovník není spokojen ani dostatečně motivován k práci.

Herzbergova teorie je kritizována pro nerespektování individuální motivační struktury jedince. Skutečnosti, které u jednoho pracovníka vyvolávají spokojenost a působí motivačně, mohou být důvodem k pracovní nespokojenosti u jiného pracovníka. Za diskutabilní lze považovat také zařazení jednotlivých faktorů mezi hygienické nebo motivátory.

Přínos Herzbergovy dvoufaktorové teorie spočívá v zjištění, že pracovní spokojenost nevede nutně k motivovanosti pracovníka. Zároveň podmínkou pracovní motivace je nepřítomnost pracovní nespokojenosti. (Bedrnová, Nový, 2007)

3.1.4 Teorie potřeby úspěchu

Různými typy motivace se zabýval také známý americký psycholog David Clarence McClelland. Ve své Teorii potřeby úspěchu (Need for Achievement, n – ach) objasňuje rozdílné preference potřeb mezi lidmi. Tyto potřeby rozdělil následovně:

- potřebu výkonu (need for achievement, n-ach),
- potřebu moci (need for authority and power, n – pow),
- potřebu afiliace (need for affiliation, n – affil).

Jedinci s potřebou výkonu vyhledávají přiměřeně obtížné úkoly, ve kterých mohou prokázat osobní odpovědnost a samostatnost. Rádi překonávají překážky a soutěží s ostatními, ovšem stanovují si cíle s přijatelnou úrovní rizika. Úkolům příliš snadným nebo příliš obtížným se vyhýbají. Finanční odměna pro ně není prioritou, znamená pouze potvrzení, že výsledku bylo dosaženo. Uspokojení jim přináší pocit z dobře vykonané práce. Jedinci s potřebou výkonu často vyhledávají profese s osobní odpovědností za výsledky a rychlou zpětnou vazbou.

Lidé s potřebou moci mají tendence ovlivňovat ostatní, řídit je a být za ně odpovědný. Tito jedinci mohou být velmi dobrými manažery za předpokladu, že svou potřebu nezaměří pouze na získání osobní moci.

Potřeba afiliace se u jedince projevuje jako snaha o vytvoření a udržení dobrých mezilidských vztahů. Tito lidé bývají dobrými „týmovými hráči“, samostatnou práci nevyhledávají. Pracovní uplatnění nacházejí v oblasti sociálních služeb, personalistice nebo ve styku s veřejností. (Bělohávek, 1996)

3.1.5 Výběr motivační teorie

Všechny z výše uvedených teorií je možno, alespoň částečně, aplikovat na oblast pracovní motivace. Nejlépe ovšem s cílem této bakalářské práce koresponduje Herzbergova dvoufaktorová teorie. Herzbergova teorie je i v dnešní době stále využívána k sestavení a pochopení motivačních faktorů., ačkoliv má (jako každá jiná teorie) své nedostatky. Množství faktorů, obsažené v této teorii pokrývá velkou část motivátorů u zaměstnanců s různými motivačními profily.

Pro splnění cíle této bakalářské práce byly tedy vybrány motivační faktory, které dle Herzberga významně ovlivňují pracovní motivaci, a zároveň jsou relevantní pro společnost O2. Operacionalizace motivačních faktorů a stanovení indikátorů byla provedena na základě znalosti pracovního prostředí značkové prodeje.

Operacionalizace vybraných motivačních faktorů je zachycena v Tab 3.3.

Tab. 3.3 Operacionalizace motivačních faktorů

Motivační faktor	Indikátor
Náplň práce	Dostatečně rozmanitá pracovn náplň
Možnost dalšího vzdělávání	Široká nabídka kurzů a školení
Možnost kariérního růstu	Příležitost k povýšení
Uznání, pochvala od nadřízeného	Verbální ocenění práce nadřízeným
Motivující finanční ohodnocení	Finanční ohodnocení odpovídající přínosu společnosti
Zaměstnanecké benefity	Systém zaměstnaneckých benefitů
Komunikace s nadřízeným a vedením firmy	Dostatečná komunikace s nadřízeným a vedením firmy
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti	Pocit, že jsem platnou součástí pracovního kolektivu
Příjemné pracovní prostředí	Příjemné pracovní prostředí
Vyvážený poměr mezi prací a volným časem	Vyvážený poměr mezi prací a volným časem

4 Praktická část

V této kapitole jsou nejdříve stanoveny cíle a hypotézy, dále je představena zkoumaná populace a výzkumná metoda, popsán předvýzkum a sběr dat. Stěžejní částí nejenom této kapitoly je analýza, komentáře dosažených výsledků a vyhodnocení stanovených hypotéz.

4.1 Stanovení výzkumného cíle a hypotéz

Hlavním výzkumným cíle této bakalářské práce je zjistit motivovanost a identifikovat motivační faktory vybraných zaměstnanců značkových prodejen společnosti O2. Pro dosažení výše uvedeného výzkumného cíle jsou stanoveny hypotézy. První dvě hypotézy jsou zaměřeny na motivovanost, další dvě hypotézy vycházejí ze základu Herzbergovy dvoufaktorové teorie a zbývající hypotézy jsou věnovány důležitosti a spokojenosti s motivačními faktory.

- H1 - Zaměstnanci společnosti O2 jsou motivováni.
- H2 - Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let, jsou motivovanější než zaměstnanci pracující u společnosti kratší dobu.
- H3 - Faktory, které Herzberg považuje za motivační (satisfactory) vnímají jako motivační také vybraní zaměstnanci společnosti O2.
- H4 - Průměrná míra spokojenosti s motivačními faktory (satisfactory) je vyšší než průměrná míra spokojenosti než s hygienickými faktory (dissatisfactory).
- H5 - Je předpokládáno, že zaměstnanci jsou se svou prací celkově spokojeni.
- H6 – Faktory se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, nejsou pro zaměstnance důležité.
- H7 - Celková spokojenost s motivačními faktory je u mužů a žen rozdílná.
- H8 - Celková důležitost motivačních faktorů je u mužů a žen rozdílná.
- H9 - Nejvyšší absolutní rozdíl mezi spokojeností a důležitostí je u finančního ohodnocení.

4.2 Zkoumaná populace

Výzkumného šetření zaměřeného na motivaci zaměstnanců společnosti O2 Czech Republic, a.s. se zúčastnili zaměstnanci značkových prodejen regionu Severní Morava. Celkem se jedná o 72 zaměstnanců na 18 prodejnách společnosti. Zaměstnanci pracují na

následujících pozicích: konzultant značkové prodejny, specialista pro podnikatele, O2 Guru, regionální trenér, zástupce vedoucí značkové prodejny a vedoucí značkové prodejny. Z důvodu relativně malé výzkumné populace jsem se rozhodla stanovit jako vzorek populace všech 72 zaměstnanců společnosti.

4.3 Výzkumná metoda

Sběr dat byl v rámci kvantitativního výzkumu uskutečněn technikou dotazníku. Disman (2007) tvrdí, že dotazník je vysoce efektivní technika, která při malých nákladech obsáhne velký počet jedinců v krátkém čase.

Dotazník pro identifikaci motivačních faktorů zaměstnanců společnosti O2 je sestaven ze tří částí. V části I jsou zjišťovány základní demografické údaje, které budou následně využity v hypotézách č. 2, 7 a 8.

V části II byli respondenti vyzváni k přiřazení hodnot 1-5 dle souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními týkajícími se motivovanosti zaměstnanců. Tato tvrzení vycházejí z operacionalizované definice motivovaného zaměstnance uvedené v kapitole 2. Z důvodu eliminace možného zkreslení nucenou volbou, byla k ohodnocení těchto tvrzení použita pětibodová hodnotící škála. Respondentům tak byla ponechána možnost nepřiklonit se ani k jedné ze stran. Tato hodnotící škála byla následně použita i v části III a IV.

Část III je věnována důležitosti, kterou vybraní zaměstnanci O2 přikládají jednotlivým motivačním faktorům. Výběr těchto operacionalizovaných motivačních faktorů byl proveden na základě Herzbergovi dvoufaktorové motivační teorie popsané v kapitole 3. V rámci dotazníku byly faktory rozděleny na satisfaktory a dissatisfaktory,

V části IV byli respondenti požádáni o vyjádření své spokojenosti s motivačními faktory vybranými také dle Herzbergovy motivační teorie. Výstupy z této části dotazníku by měli dát vedení společnosti O2 odpovědi na otázku, zda je současný motivační systém vhodně nastaven. Jeho případné úpravy mohou vést k větší spokojenosti, menší fluktuaci a také, díky snížení nákladů na nábor zaměstnanců, větší efektivnosti, která je jedním z cílů O2.

Před rozesláním dotazníku respondentům, byla otestována jeho srozumitelnost v rámci předvýzkumu.

4.4 Předvýzkum

Cílem předvýzkumu je testování srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek. Provádí se na malém vzorku cílové populace. (Disman, 2007)

V rámci předvýzkumu bylo požádáno o vyplnění dotazníku 5 zaměstnanců značkové prodejny O2 Czech Republic, a.s. v Olomouci. Respondenti považovali otázky za jasně formulované a neshledali žádnou nejednoznačnost. Jedinou vznesenou připomínkou byla srozumitelnější formulace pokynů pro vyplnění dotazníku. Původní formulace „*V části III dotazníku přiřaďte, prosím, k jednotlivým faktorům hodnoty 1 – 5 od nedůležitého po velmi důležitý.*“ byla upravena takto „*V části III označte, prosím, kroužkem číslo dle toho, jak je pro Vás uvedená skutečnost důležitá. 1 - nedůležitá, 2 - málo důležitá, 3 - ani důležitý ani nedůležitá, 4 - spíše důležitá a 5 - je pro mě velmi důležitá.*“ Došlo k nahrazení slova faktor slovem položka a také ke zpřesnění pokynů pro přidělení hodnot 1 - 5. Po této úpravě označili respondenti otázky a pokyny pro vyplnění za zcela srozumitelné.

4.5 Sběr dat

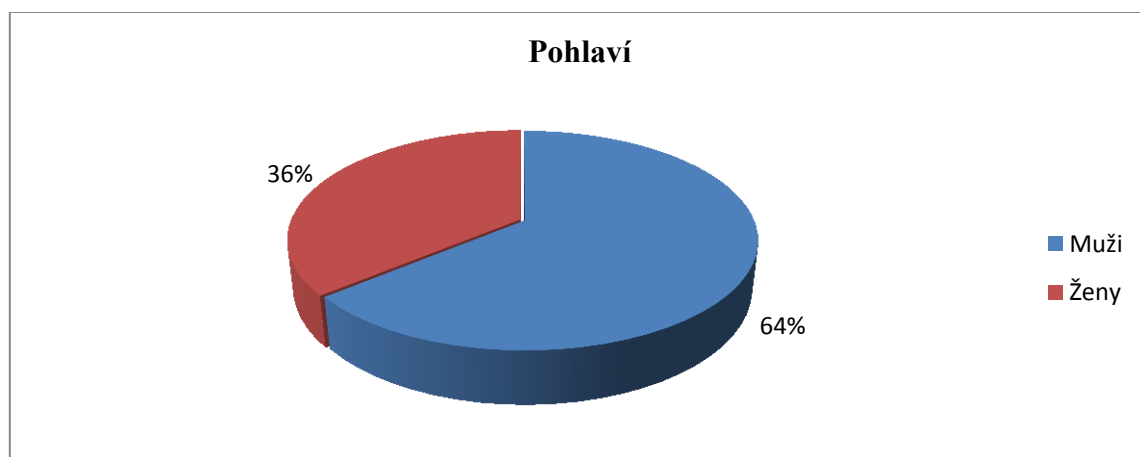
Sběr dat proběhl formou rozeslání dotazníku pomocí emailu. Online dotazník nebylo možné využít kvůli případnému rozporu s pracovním řádem společnosti. Z důvodu zajištění anonymity respondentů, byly dotazníky zaslány na společný email značkové prodejny, odkud je respondenti po vyplnění odeslali zpět.

Jak již bylo uvedeno, velikost výzkumného vzorku byla stanovena na 72 respondentů.

4.6 Analýza dat

Z celkového počtu 72 rozeslaných dotazníků se vrátilo zpět 65, přičemž 2 dotazníky byly vyřazeny pro nekompletní vyplnění. Návratnost dotazníků byla tedy poměrně vysoká, téměř 88%. V následující části práce je představen výběrový soubor respondentů. Struktura souboru podle pohlaví a doby zaměstnání je ve společnosti zachycena pomocí Grafů 4.1 a 4.2.

Graf 4.1: Struktura výběrového souboru dle pohlaví



Výběrový soubor byl tvořen 63 respondenty, z toho bylo 23 žen, které tvořily 36 % respondentů a 40 mužů, což představovalo 64 % respondentů.

Graf 4.2: Struktura výběrového souboru podle doby zaměstnání



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že z 63 respondentů ve výběrovém souboru, pracuje ve společnosti O2 41 respondentů tj. 66 % kratší dobu než 5 let. Pouze 16 respondentů tj. 25 % pracuje ve společnosti O2 od 5 do 10 let a jen 6 respondentů tj. 9 % pracuje ve společnosti delší dobu než 10 let. Z výše uvedené skutečnosti vyplývá, že společnost O2 má poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců značkových prodejen. Jak již bylo uvedeno v kapitole číslo 1, cílem firmy je **zlepšení provozní efektivity**, což souvisí i s cílem **udržení stávajících zákazníků**. Aby firma mohla splnit předchozí cíle, zaměřuje svoji pozornost také na další cíl, kterým je **zlepšení zákaznické zkušenosti**, proto je firmou v poslední době kladen důraz na budování firemní kultury a vytváření vhodného pracovní prostředí, které povede k motivaci zaměstnanců.

4.7 Analýza dosažených výsledků stanovených hypotéz

Této části práce jsou dosažené výsledky 9 hypotéz představeny pomocí tabulek a grafů a okomentovány.

4.7.1 Vyhodnocení hypotézy – H1

H1 - Zaměstnanci společnosti O2 jsou motivováni. Za motivované zaměstnance jsou považováni, pokud průměrná hodnota (známka)³ motivačních faktorů je vyšší než 3. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Motivovanost zaměstnanců O2 ve výzkumném souboru

	Motivovanost
Spravedlivá mzda	3,06
Uspokojení z práce	3,56
Vzdělávání	2,63
Kariérní růst	3,16
Komunikace s nadřízeným	3,10
Vztahy s kolegy	3,94
Podniková kultura	3,38
Práce nad rámec povinností	2,29
Průměr	3,14

Průměrná známka motivačních faktorů zaměstnanců O2 je ve výzkumném souboru 3,14. Na základě tohoto výsledku můžeme zaměstnance považovat za motivované, ale vzhledem ke skutečnosti, že dosažené číslo je velmi blízko ke známce 3 „hranici motivovanosti“, zaměstnance lze považovat pouze za mírně motivované, přesto lze označit hypotézu „H1“ za platnou. Nejvíce motivujícími faktory jsou vztahy s kolegy ve výši 3,94 a uspokojení z práce ve výši 3,56.

Naopak nedostatečně motivujícími faktory (faktory se známkou nižší než 3) jsou práce nad rámec povinností se známkou 2,29 a vzdělávání se známkou 2,63. V kapitole 1 je uvedeno, že jedním z cílů společnosti je zlepšení provozní efektivity, udržení stávajících zákazníků, tak i zlepšení zákaznické zkušenosti. Aby mohla společnost výše uvedených cílů dosáhnout, měla by se zaměřit na zvyšování motivovanosti zaměstnanců, klást ještě větší důraz na vzdělání a motivovat (odměňovat) zaměstnance, kteří pracují nad rámec svých pracovních povinností.

³ Pro hodnotu je v textu synonymem známka.

4.7.2 Vyhodnocení hypotézy – H2

H2 - Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let, jsou motivovanější než zaměstnanci pracující u společnosti kratší dobu. Stejně jako u předchozí hypotézy jsou za motivované považováni zaměstnanci s průměrnou hodnotou motivačních faktorů vyšší než 3. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Motivovanost zaměstnanců O2 ve výzkumném soboru podle doby zaměstnání

Doba zaměstnání	Doba zaměstnání 5 -	Doba zaměstnání 5 +	Rozdíl
Spravedlivá mzda	3,17	2,86	0,31
Uspokojení z práce	3,61	3,45	0,16
Vzdělávání	2,85	2,23	0,63
Kariérní růst	3,37	2,77	0,59
Komunikace s nadřízeným	2,90	3,45	-0,55
Vztahy s kolegy	3,90	4,00	-0,10
Podniková kultura	3,39	3,36	0,03
Práce nad rámec povinností	2,41	2,05	0,37
Průměr	3,20	3,02	

Z dosažených výsledků vyplývá, že průměrná motivovanost zaměstnanců značkových prodej O2 s dobou zaměstnání do 5 let byla 3,20, u zaměstnanců s dobou zaměstnání delší než 5 let byla 3,02. Z výsledků plyne závěr, že zaměstnanci s delší dobou zaměstnání ve značkových prodejnách O2 nejsou motivovanější. Hypotéza „H2“ neplatí.

U obou skupin zaměstnanců byla dosažena nejvyšší známka u motivačního faktoru Vztahy s kolegy. U zaměstnanců s dobou zaměstnání vyšší než 5 let byla dosažená známka rovna 4 a u zaměstnanců s dobou zaměstnání do 5 let byla známka 3,90. Naopak nejnižší hodnoty motivovanosti bylo dosaženo u faktoru práce nad rámec povinností, kde u zaměstnanců s dobou zaměstnání nad 5 let bylo dosaženo hodnoty 2,05 a u druhé skupiny zaměstnanců pak hodnoty 2,42. Nejvyšší rozdílů mezi dvěma skupinami zaměstnanců bylo dosaženo u faktorů vzdělávání, kariérní růst a komunikace s nadřízeným. Zatímco u prvních dvou faktorů je vyšší motivovanost u zaměstnanců s dobou zaměstnání kratší než 5let, tak u faktoru vztahy s kolegy je vyšší motivovanost naopak u zaměstnanců s dobou zaměstnání delší než 5 let. Důvodem těchto rozdílů může být skutečnost, že zaměstnanci, kteří ani po 5letech nedosáhli povýšení, neshledávají faktor Kariérní růst tolik motivační jako zaměstnanci s kratší dobou zaměstnání. Vyšší motivovanost zaměstnanců s kratší dobou zaměstnání u faktoru vzdělání může být způsobena možností se relativně více naučit a dozvědět než zaměstnanci s delší dobou zaměstnání. Naopak vybudované vztahy s kolegy jsou důvodem vyšší motivovanosti u zaměstnanců s delší dobou zaměstnání.

4.7.3 Vyhodnocení hypotézy – H3

H3 - Faktory, které Herzberg považuje za motivační (satisfactory) vnímají jako motivační také vybraní zaměstnanci společnosti O2. Faktory jsou považovány za motivační, pokud hodnota faktoru je vyšší než 3. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Výše motivačních faktorů podle zaměstnanců

Satisfactory	Náplň práce	4,33	Splněno
	Vzdělání	2,98	Neplněno
	Kariéra	3,70	Splněno
	Pochvala	3,90	Splněno

Z výše dosažených výsledků vyplývá, že ze 4 satisfaktorů jsou vnímány zaměstnanci jako motivační 3 (náplň práce, kariéra a pochvala), naopak faktor vzdělání není považován zaměstnanci ve výzkumném souboru za motivační. Z výsledku plyne závěr, že hypotéza „H3“ platí jen z části, protože u faktoru vzdělání byla dosažena známka ve výši 2,98 (podmínka nebyla splněna jen velmi těsně).

4.7.4 Vyhodnocení hypotézy – H4

H4 - Průměrná míra spokojenosti s motivačními faktory (satisfactory) je vyšší než průměrná míra spokojenosti s hygienickými faktory (disatisfactory). Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Výše satisfaktorů a disatisfaktorů podle zaměstnanců

Satisfactory	Náplň práce	4,33	Průměr 3,73
	Vzdělání	2,98	
	Kariéra	3,70	
	Pochvala	3,90	
Disatisfactory	Finance	4,44	Průměr 3,68
	Benefity	3,51	
	Komunikace	3,92	
	Mezilidské v	3,70	
	Prostředí	3,52	
	Práce/čas	2,97	

Výsledků vyplývá, že průměrná hodnota satisfaktorů je ve výši 3,73 a průměrná hodnota disatisfaktorů je ve výši 3,68. Na základě těchto výsledků je možné konstatovat, že uvedená hypotéza „H4“ platí.

4.7.5 Vyhodnocení hypotézy – H5

H5 - Je předpokládáno, že zaměstnanci jsou se svou prací celkově spokojeni. Pokud je průměrná výše faktorů vyšší než 3, jsou zaměstnanci považováni za spokojené. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.6.

Tab. 4.6 Spokojenost zaměstnanců O2 ve výzkumném souboru dle faktorů a průměrná spokojenost

Náplň práce	3,54
Vzdělání	2,44
Kariéra	3,10
Pochvala	3,24
Finance	2,94
Benefity	3,51
Komunikace	2,95
Mezilidské vztahy	3,92
Prostředí	3,32
Práce/čas	2,13
Průměr	3,11

Průměrná známka výše uvedených faktorů v Tab. 4.6 je 3,11. Na základě těchto výsledků lze považovat zaměstnance značkových prodejen O2 ve výběrovém vzorku za spokojené. Vzhledem k dosažené hodnotě 3,11 (mírně nad 3) je možné zaměstnance považovat spíše za mírně spokojené. Z výsledku plyne závěr, že hypotéza „H5“ platí.

4.7.6 Vyhodnocení hypotézy – H6

H6 – Faktory se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, nejsou pro zaměstnance důležité. Za faktory, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, jsou považovány takové, kdy hodnota faktoru je nižší než 3. Celkem byly vybrány 4 faktory (vzdělání, finance, komunikace a práce/čas). Faktory, které nejsou zaměstnanci považovány za důležité, mají hodnotu nižší než 3. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.7.

Tab. 4.7 Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni

	Spokojenost	Důležitost	Rozdíl
Vzdělání	2,44	2,98	-0,54
Finance	2,94	4,44	-1,51
Komunikace	2,95	3,92	-0,97
Práce/čas	2,13	2,97	-0,84

Z dosažených výsledků vyplývá, že mezi faktory, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni a zároveň pro ně nejsou důležité, patří vzdělání a poměr mezi prací a volným

časem. Taktéž byla výzkumem prokázána nespokojenost s faktory finance a komunikace, ovšem tyto faktory považují zaměstnanci za důležité. Na základě výsledků můžeme konstatovat, že hypotéza „H6“ neplatí, respektive platí jen z části, protože podmínka byla splněna pouze u dvou faktorů ze 4.

Hodnota spokojenosti u faktoru finance je ve výši 2,94 a komunikace 2,95. Tyto výsledky téměř dosahují hraniční hodnoty 3 pro spokojenost/nespokojenost, je tedy možné konstatovat, že zaměstnanci jsou s výš uvedenými faktory nespokojeni mírně.

4.7.7 Vyhodnocení hypotézy – H7

H7 - Celková spokojenost s motivačními faktory je u mužů a žen rozdílná. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Spokojenost s motivačními faktory u mužů a žen

	Muži	Ženy	Rozdíl
Náplň práce	3,65	3,35	0,30
Vzdělání	2,38	2,57	-0,19
Kariéra	3,08	3,13	-0,06
Pochvala	3,15	3,39	-0,24
Finance	2,88	3,04	-0,17
Benefity	3,48	3,57	-0,09
Komunikace	2,98	2,91	0,06
Mezilidské vztahy	3,95	3,87	0,08
Prostředí	3,30	3,35	-0,05
Práce/čas	2,10	2,17	-0,07
Celková spokojenost	3,09	3,13	

Celková spokojenost u mužů dosáhla úrovně 3,09 a u žen 3,13, pokud bychom dosažené výsledky zaokrouhlili na jedno desetinné číslo, dosáhne v obou případech celkové hodnoty spokojenosti ve výši 3,1, proto není možné hodnotu spokojenosti u mužů a žen považovat za rozdílnou a hypotézu „H7“ za platnou.

Z výsledků také vyplynulo, že největšího rozdílu ve spokojenosti bylo dosaženo u faktoru náplň práce. Hodnota faktoru u mužů 3,65 a u žen 3,35, přesto je hodnota rozdílu u tohoto faktoru pouze 0,3.

4.7.8 Vyhodnocení hypotézy – H8

H8 - Celková důležitost motivačních faktorů je u mužů a žen rozdílná. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.9.

Tab. 4.9 Důležitost motivačních faktorů u muže a žen

	Muži	Ženy	Rozdíl
Náplň práce	4,38	4,26	0,11
Vzdělání	3,13	2,74	0,39
Kariéra	3,85	3,43	0,42
Pochvala	3,65	4,35	-0,70
Finance	4,60	4,17	0,43
Benefits	3,68	3,22	0,46
Komunikace	3,75	4,22	-0,47
Mezilidské vztahy	3,53	4,00	-0,48
Prostředí	3,55	3,48	0,07
Práce/čas	2,73	3,39	-0,67
Celková důležitost	3,68	3,73	

Podle výsledků uvedených v Tab. 4.9 je celková důležitost motivačních faktorů u mužů ve výši 3,68 a u žen 3,73. Z výsledků je zřejmé, že rozdíly mezi celkovou důležitostí motivačních faktorů u mužů a žen jsou zanedbatelné. Pokud výsledky zaokrouhlíme na jedno desetinné místo, dostaneme v obou případech hodnotu 3,7. Na základě těchto výsledků lze považovat hypotézu „H8“ za neplatnou.

Pokud bychom analyzovaly rozdíly mezi důležitostmi jednotlivých motivačních faktorů u mužů a žen, tak největšího rozdílu bylo dosaženo u faktoru pochvaly, který je pro ženy důležitější o 0,7 než pro muže.

4.7.9 Vyhodnocení hypotézy – H9

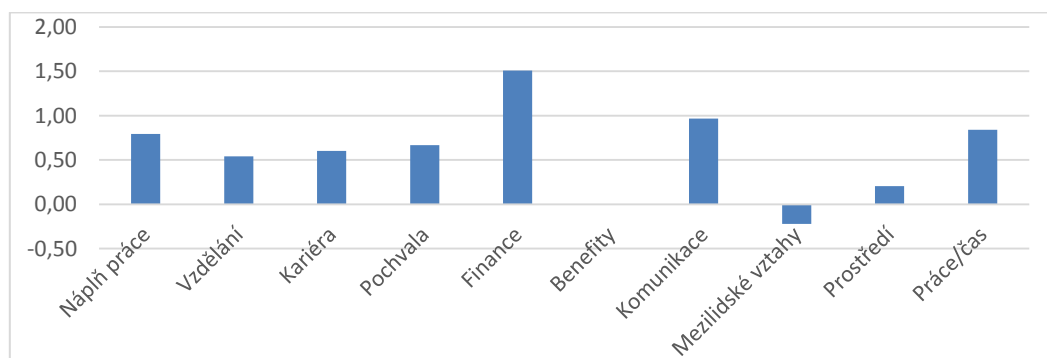
H9 - Nejvyšší absolutní rozdíl mezi spokojeností a důležitostmi je u finančního ohodnocení. Dosažené výsledky jsou zachyceny v následující Tab. 4.9 a Grafu 4.3.

Tab. 4.10 Důležitost motivačních faktorů a spojenost s motivačními faktory

	Důležitost	Spokojenost	Rozdíl
Náplň práce	4,33	3,54	0,79
Vzdělání	2,98	2,44	0,54
Kariéra	3,70	3,10	0,60
Pochvala	3,90	3,24	0,67
Finance	4,44	2,94	1,51
Benefity	3,51	3,51	0,00
Komunikace	3,92	2,95	0,97
Mezilidské vztahy	3,70	3,92	-0,22
Prostředí	3,52	3,32	0,21
Práce/čas	2,97	2,13	0,84
Průměr	3,70	3,11	0,59

Z výše uvedené Tab. 4.10 vyplývá, že průměrná hodnota důležitosti motivačních faktorů je 3,70 a průměrná výše spokojenosti s motivačními faktory je 3,11. Za nejdůležitější motivační faktory jsou zaměstnanci považovány finance s hodnotou 4,44 a náplň práce ve výši 4,33, naopak nejméně důležitým faktorem je práce/čas s hodnotou 2,97. Nejvyšší spokojenost je s motivačním faktorem mezilidské vztahy s hodnotou 3,92 a naopak nejnižší spokojenost vyjadřují zaměstnanci s faktory práce/čas s hodnotou 2,13 a se vzděláním 2,44.

Graf 4.3 Rozdíly mezi důležitostí motivačních faktorů a spojeností s motivačními faktory



Jak je z výše uvedeného Grafu 4.3 vidět, největších rozdílů mezi důležitostí motivačních faktorů a spojeností s motivačními faktory je dosaženo u faktoru finance a to ve výši 1,51. Důvodem tohoto rozdílu je, že zaměstnanci přikládají tomuto faktoru vysokou důležitost 4,44, zatímco jsou s tímto faktorem nespokojeni (spokojenost je jen 2,94).

Z výše uvedených výsledků také vyplývá, že spokojenost s motivačními faktory byla vyšší než důležitost motivačních faktorů pouze u mezilidských vztahů, s rozdílem -0,22.

Na základě provedené analýzy je možné hypotézu „H9“ (nejvyšší absolutní rozdíl mezi spokojeností a důležitostí je u finančního ohodnocení) považovat za platnou.

4.8 Shrnutí dosažených výsledků

Výsledky (platnosti) jednotlivých hypotéz jsou shrnuty v následující Tab. 4.11

Tab. 4.11 Výsledky jednotlivých hypotéz

Hypotéza H1	Platí
Hypotéza H2	Neplatí
Hypotéza H3	Platí jen z části
Hypotéza H4	Platí
Hypotéza H5	Platí
Hypotéza H6	Platí je z části
Hypotéza H7	Neplatí
Hypotéza H8	Neplatí
Hypotéza H9	Platí

Zaměstnanci společnosti O2 jsou motivováni, protože hodnota motivovanosti dosáhla hodnoty 3,14, hypotéza „H1“ platí.

Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let, jsou motivovanější než zaměstnanci pracující u společnosti kratší dobu, hypotéza „H2“ neplatí, protože průměrná hodnota motivovanosti zaměstnanců pracujících méně než 5 let je 3,2, zatímco u zaměstnanců pracujících delší dobu je 3,02.

Faktory, které Herzberg považuje za motivační (satisfactory) vnímají jako motivační také vybraní zaměstnanci společnosti O2, hypotéza „H3“ platí jen z části, protože tuto podmínku splňují pouze u 3 faktory ze 4 (náplň práce, kariéra, pochvala).

Průměrná míra spokojenosti s motivačními faktory (satisfactory) je vyšší než průměrná míra spokojenosti s hygienickými faktory (dissatisfactory), hypotéza „H4“ platí, hodnota satisfaktorů je 3,73 zatímco hodnota dissatisfaktorů je 3,68.

U hypotézy „H5“ bylo předpokládáno, že zaměstnanci jsou se svou prací celkově spokojeni, hypotéza platí, protože průměrná hodnota spokojenosti byla 3,11.

Faktory se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, nejsou pro zaměstnance důležité, hypotéza „H6“ platí jen z části, protože platí pouze u 2 ze 4 faktorů (vzdělání, práce/čas).

Celková spokojenost s motivačními faktory je u mužů a žen rozdílná, hypotéza „H7“ neplatí, protože hodnota spokojenosti je pro muže i ženy 3,1.

Celková důležitost motivačních faktorů je u mužů a žen rozdílná, hypotéza „H8“ neplatí, protože hodnota důležitosti je pro muže i ženy 3,7.

Nejvyšší absolutní rozdíl mezi spokojeností a důležitostí je u finančního ohodnocení, „H9“ platí, hodnota rozdílu činí – 1,51, protože důležitost tohoto faktoru je zaměstnanci stanovena na 4,44, zatímco hodnota spokojenost s tímto motivačním faktorem je pouze 2,94.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění míry motivovanosti a identifikace motivačních faktorů vybraných zaměstnanců značkových prodejen ve společnosti O2 Czech Republic a.s. a lze konstatovat, že vytyčeného cíle bylo dosaženo.

Na základě provedeného výzkumu a pomocí devíti nadefinovaných hypotéz byla zjišťována míra motivovanosti, důležitost motivačních faktorů, spokojenost s motivačními faktory a to jak s ohledem na pohlaví, tak i délku pracovního poměru respondentů. Z dosažených výsledků vyplynulo, že zaměstnanci značkových prodejen O2 jsou motivováni, přičemž více jsou motivováni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují kratší dobu než 5 let. Hypotézy, které vycházely z Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie, platily zcela nebo z části.

Z dosažených výsledků také vyplývá, že rozdíly mezi průměrnou důležitostí motivačních faktorů a průměrnou spokojeností s motivačními faktory u mužů a žen byly minimální, ale lišila se důležitost jednotlivých faktorů a spokojenost s nimi. Z výsledků také vyplývá, že nejdůležitějším motivačním faktorem byly finance a zároveň byl u tohoto faktoru zaznamenán největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností.

Pokud by chtěla společnost O2 zvyšovat motivovanost a spokojenost svých zaměstnanců na značkových prodejnách, měla by se zaměřit na zlepšení finančního ohodnocení, více rozpracovat systém vzdělávání a zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Možná právě tahle cesta povede ke snížení fluktuace zaměstnanců a potažmo k plnění jednoho z cílů společnosti, kterým je provozní efektivita.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Novotná Šalantai Eva

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FFUP

Název práce: Motivovanost a identifikace motivačních faktorů ve vybrané společnosti

Počet znaků:

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 6

Klíčová slova: motivace, motivační faktor, motivovanost, spokojenost, důležitost, výzkum

Hlavním tématem bakalářské práce je motivovanost a identifikace motivačních faktorů zaměstnanců vybrané společnosti. Teoretická část práce je věnována vymezení základních pojmů, vysvětlení procesu motivace, definici motivovaného zaměstnance a výběru vhodné motivační teorie. V praktické části byla pomocí kvantitativního výzkumu zjišťována míra motivovanosti, důležitost a spokojenost s motivačními faktory s ohledem na pohlaví a délku pracovního poměru respondentů. Výzkumem bylo potvrzeno, že zaměstnanci vybrané společnosti jsou motivovaní. Výsledky výzkumu spokojenosti či nespokojenosti s jednotlivými motivačními faktory mohou sloužit jako podklad pro zlepšení stávajícího motivačního programu pro zaměstnance.

Annotation

Keywords: motivation, motivational factor, level of motivation, satisfaction, importance, research

The main topic of this bachelor thesis is the level of motivation and the identification of motivational factors of the employees of a chosen company. The theoretical part of this bachelor thesis specifies the basic terms, explains the process of motivation, gives a definition of a motivated employee and deals with the choice of an appropriate motivational theory. The practical part, by means of a quantitative research, finds out the level of motivation (among the employees of the company) and the significance of and the satisfaction with motivational factors with regard to the gender of the respondents and the length of their employment. The research has confirmed that the employees of the chosen company are motivated. The results of the research of either satisfaction or dissatisfaction with individual motivational factors may lay the groundwork for improving the current motivational program for the employees.

Seznam pramenů a literatury

Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. dotisk 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze. 2007. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [5] NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [6] PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [7] CZECH TOP 100. *Výsledky 100 nejvýznamnějších firem ČR*. [online]. CZECH TOP 100 [20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/100-nejvyznamnejsich-firem-cr.html>.
- [8] Mobilinfo. *Všichni jsou tu z O2: Historie firmy Telefonica*. [online]. Mobilinfo [20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/>.
- [9] Mobilmania. *O2 je na dvě půlky, infrastrukturu má Cetin*. [online]. Mobilmania [20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/clanky/o2-je-na-dve-pulky-infrastrukturu-ma-cetin/sc-3-a-1330870/default.aspx>.
- [10] OptiKom. *Trh mobilních služeb 2013*. [online]. OptiKom [20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.optikom.cz/wp-content/uploads/2013/02/Trh-mobiln%C3%ADch-slu%C5%BEeb-2013.pdf>.
- [11] O2 Czech Republic. *O2 významně zjednodušuje svoji strukturu*. [online]. O2 Czech republic [20. 1. 2016]. Dostupné z: https://www.o2.cz/spolecnost/tiskove-zpravy/339407-O2_vyznamne_zjednodusuje_svou_strukturu.html.

- [12] O2 Czech Republic: *Výroční zpráva 2015* [online]. O2 [15. 6. 2012]. Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf.
- [13] O2 Czech Republic: *Výroční zpráva 2014* [online]. O2 [15. 6. 2012]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocni-a-pololetni-zpravy/>.
- [14] O2 Czech Republic: *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. O2 [15. 6. 2012]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocni-a-pololetni-zpravy/>.
- [15] O2 Czech Republic: *Výroční zpráva 2012* [online]. O2 [15. 6. 2012]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocni-a-pololetni-zpravy/>.

Seznam zkratk

EAT	zisk po zdanění
EBITDA	zisk před úroky, odpisy a zdaněním
H	hypotéza
OSN	Organizace spojených národů
Obr.	obrázek
s.	strana
Tab.	tabulka

Seznam obrázků, grafů a schémat

Seznam obrázků:

<i>Obr. 1.1 Organizační struktura společnosti O2 v roce 2015</i>	9
<i>Obr. 1.2 Schéma organizační struktury přímého prodeje ve společnosti O2</i>	10
<i>Obr. 2.1: Vztah motivace a výkonu</i>	20
<i>Obr. 2.2: Hlavní rysy 4 základních motivačních typů lidí</i>	24
<i>Obr. 3.1: Maslowova hierarchie potřeb</i>	26
<i>Obr. 3.2: Hierarchie potřeb dle Plamínka</i>	28

Seznam grafů:

<i>Graf 4.1: Struktura výběrového souboru dle pohlaví</i>	36
<i>Graf 4.2: Struktura výběrového souboru podle doby zaměstnání</i>	36
<i>Graf 4.3 Rozdíly mezi důležitostí motivačních faktorů a spojenost s motivačními faktory</i>	44

Seznam tabulek

<i>Tab. 1.1 Základní finanční data v jednotlivých letech</i>	6
<i>Tab. 1.2 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech</i>	6
<i>Tab. 3.1: Alderferova teorie motivačních potřeb</i>	28
<i>Tab. 3.2 Hygienické a motivační faktory dle Herzbergova dvoufaktorová teorie</i>	29
<i>Tab. 3.3 Operacionalizace motivačních faktorů</i>	32
<i>Tab. 4.1: Katriakovo schéma</i>	35
<i>Tab. 4.2 Motivovanost zaměstnanců O2 ve výzkumném souboru</i>	37
<i>Tab. 4.3 Motivovanost zaměstnanců O2 ve výzkumném souboru podle doby zaměstnání</i>	38
<i>Tab. 4.4 Výše motivačních faktorů podle zaměstnanců</i>	39
<i>Tab. 4.5 Výše satisfaktorů a disatisfaktorů podle zaměstnanců</i>	40
<i>Tab. 4.6 Spokojenost zaměstnanců O2 ve výzkumném souboru dle faktorů a průměrná spokojenost</i>	41
<i>Tab. 4.7 Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni</i>	41
<i>Tab. 4.8 Spokojenost s motivačními faktory u muže a žen</i>	42
<i>Tab. 4.9 Důležitost motivačních faktorů u muže a žen</i>	43
<i>Tab. 4.10 Důležitost motivačních faktorů a spojenost s motivačními faktory</i>	44
<i>Tab. 4.11 Výsledky jednotlivých hypotéz</i>	45

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro výzkum

Příloha 2: Faktory motivovanosti

Příloha 3: Spokojenost s motivačními faktory

Příloha 4: Důležitost motivačních faktorů

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro výzkum

Vážení kolegové,

jsem studentkou oboru Andragogika v profilaci na personální management na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Ve své bakalářské práci se věnuji motivaci zaměstnanců ve společnosti O2. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je důležitou součástí této práce.

Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas.

Eva Novotná Šalantai

Instrukce:

V části I označte kroužkem vždy jen jednu odpověď.

V části II označte, prosím, kroužkem číslo dle toho, do jaké míry souhlasíte s uvedeným tvrzením.

- 1 – Rozhodně nesouhlasím*
- 2 – Spíše nesouhlasím*
- 3 – Ani nesouhlasím ani souhlasím*
- 4 – Spíše souhlasím*
- 5 – Rozhodně souhlasím*

V části III označte, prosím, kroužkem číslo dle toho, jak jste s uvedenou skutečností spokojený/á

- 1 – Rozhodně nespokojen/a*
- 2 – Spíše nespokojen/a*
- 3 – Ani nespokojen/a ani spokojen/a*
- 4 – Spíše spokojen/a*
- 5 – Rozhodně spokojen/a*

V části IV označte, prosím, kroužkem číslo dle toho, jak je pro Vás uvedená skutečnost důležitá

- 1 – Nedůležitá*
 - 2 – Málo důležitá*
 - 3 – Ani důležitá ani nedůležitá*
 - 4 – Spíše důležitá*
 - 5 – Velmi důležitá*
-

Část I.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a žena
- b muž

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti O2?

- a do 1 roku
- b 1 – 3roky
- c 3 – 5 let
- d 5 – 10 let
- e 10 a více let

Část II.

	Souhlas/Nesouhlas				
Práci, kterou vykonávám, považuji za smysluplnou.	1	2	3	4	5
Běžně pracuji i nad rámec svých povinností	1	2	3	4	5
Rád/a se účastním vzdělávacích akcí pořádaných zaměstnavatelem.	1	2	3	4	5
Usiluji o plnění svého kariérního plánu.	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení mé práce vnímám jako spravedlivé.	1	2	3	4	5
Jsem hrdý na to, že pracuji ve společnosti O2.	1	2	3	4	5
Vztahy se svými kolegy považuji za velmi dobré.	1	2	3	4	5
V případě jakéhokoliv problému se můžu obrátit na svého nadřízeného.	1	2	3	4	5

Část III

	Spokojenost				
Náplň práce	1	2	3	4	5
Možnost dalšího vzdělání	1	2	3	4	5
Kariérní růst	1	2	3	4	5
Uznání, pochvala od nadřízeného	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké benefity	1	2	3	4	5
Komunikace s nadřízenými a vedením firmy	1	2	3	4	5
Mezilidské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Poměr mezi prací a volným časem	1	2	3	4	5

Část IV

	Důležitost				
Dostatečně rozmanitá pracovní náplň	1	2	3	4	5
Široká nabídka kurzů a školení	1	2	3	4	5
Příležitost k povýšení	1	2	3	4	5
Verbální ocenění práce nadřízeným	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení, odpovídající přínosu společnosti	1	2	3	4	5
Systém zaměstnaneckých benefitů	1	2	3	4	5
Dostatečná komunikace s nadřízeným a vedením firmy	1	2	3	4	5
Pocit, že jsem platnou součástí pracovního kolektivu	1	2	3	4	5
Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Vyvážený poměr mezi prací a volným časem	1	2	3	4	5

Příloha 2: Faktory motivovanosti

Motivovanost všech zaměstnanců

Spravedlivá mzda			Uspokojení z práce			Vzdělání		
4	5	20	16	5	80	5	5	25
16	4	64	17	4	68	10	4	40
26	3	78	16	3	48	17	3	51
14	2	28	14	2	28	19	2	38
3	1	3	0	1	0	12	1	12
63	2,936508	193	63	3,53968254	224	63	2,444444	166
průměr 3,06349			průměr 3,555556			průměr 2,634921		
Kariérní růst			Komunikace s nadřízeným			Vztahy s kolegy		
5	5	25	6	5	30	22	5	110
10	4	40	17	4	68	19	4	76
40	3	120	19	3	57	19	3	57
6	2	12	19	2	38	2	2	4
2	1	2	2	1	2	1	1	1
63	3,095238	199	63	2,95238095	195	63	3,920635	248
průměr 3,15873			průměr 3,095238			průměr 3,936508		
Podniková kultura			Práce nad rámec povinností					
11	5	55	4	5	20			
18	4	72	6	4	24			
18	3	54	14	3	42			
16	2	32	19	2	38			
0	1	0	20	1	20			
63	3,31746	213	63	2,12698413	144			
průměr 3,38095			průměr 2,285714					

Motivovanost zaměstnanců s dobou zaměstnání delší než 5 let

Spravedlivá mzda			Uspokojení z práce			Vzdělání		
1	5	5	4	5	20	0	5	0
4	4	16	6	4	24	3	4	12
9	3	27	8	3	24	5	3	15
7	2	14	4	2	8	8	2	16
1	1	1	0	1	0	6	1	6
22	2,936508	63	22	3,539683	76	22	2,444444	49
průměr 2,863636			průměr 3,454545			průměr 2,227273		
Kariérní růst			Komunikace s nadřízeným			Vztahy s kolegy		
0	5	0	3	5	15	7	5	35
2	4	8	8	4	32	9	4	36
14	3	42	8	3	24	5	3	15
5	2	10	2	2	4	1	2	2
1	1	1	1	1	1	0	1	0
22	3,095238	61	22	2,952381	76	22	3,920635	88
průměr 2,772727			průměr 3,454545			průměr 4,00		
Podniková kultura			Práce nad rámec povinností					
3	5	15	0	5	0			
7	4	28	2	4	8			
7	3	21	5	3	15			
5	2	10	7	2	14			
0	1	0	8	1	8			
22	3,31746	74	22	2,126984	45			
průměr 3,363636			průměr 2,045455					

Motivovanost zaměstnanců s dobou zaměstnání kratší než 5 let

Spravedlivá mzda			Uspokojení z práce			Vzdělání		
3	5	15	12	5	60	5	5	25
12	4	48	11	4	44	7	4	28
17	3	51	8	3	24	12	3	36
7	2	14	10	2	20	11	2	22
2	1	2	0	1	0	6	1	6
41	2,936508	130	41	3,539683	148	41	2,444444	117
průměr 3,170732			průměr 3,609756			průměr 2,853659		
Kariérní růst			Komunikace s nadřízeným			Vztahy s kolegy		
5	5	25	3	5	15	15	5	75
8	4	32	9	4	36	10	4	40
26	3	78	11	3	33	14	3	42
1	2	2	17	2	34	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	3,095238	138	41	2,952381	119	41	3,920635	160
průměr 3,365854			průměr 2,902439			průměr 3,902439		
Podniková kultura			Práce nad rámec povinností					
8	5	40	4	5	20			
11	4	44	4	4	16			
11	3	33	9	3	27			
11	2	22	12	2	24			
0	1	0	12	1	12			
41	3,31746	139	41	2,126984	99			
průměr 3,390244			průměr 2,414634					

Příloha 3: Spokojenost s motivačními faktory

Spokojenost s motivačními faktory u všech zaměstnanců

Finance			Benefity			Vzdělání			Práce - uspokojení		
4	5	20	16	5	80	3	5	15	15	5	75
14	4	56	10	4	40	10	4	40	17	4	68
22	3	66	27	3	81	16	3	48	18	3	54
20	2	40	10	2	20	17	2	34	13	2	26
3	1	3	0	1	0	17	1	17	0	1	0
63		185	63		221	63		154	63		223
průměr 2,936508			průměr 3,507937			průměr 2,444444			průměr 3,539683		
Kariéra			Komunikace			Pochvala					
5	5	25	2	5	10	6	5	30			
8	4	32	16	4	64	14	4	56			
41	3	123	24	3	72	32	3	96			
6	2	12	19	2	38	11	2	22			
3	1	3	2	1	2	0	1	0			
63		195	63		186	63		204			
průměr 3,095238			průměr 2,952381			průměr 3,238095					
Mezilidské vztahy			Pracovní prostředí			Práce/čas					
20	5	100	10	5	50	3	5	15			
22	4	88	17	4	68	5	4	20			
18	3	54	19	3	57	13	3	39			
2	2	4	17	2	34	18	2	36			
1	1	1	0	1	0	24	1	24			
63		247	63		209	63		134			
průměr 3,920635			průměr 3,31746			průměr 2,126984					

Spokojenost s motivačními faktory u mužů

Finance			Benefity			Vzdělání			Práce - uspokojení		
2	5	10	10	5	50	0	5	0	11	5	55
9	4	36	6	4	24	8	4	32	12	4	48
14	3	42	17	3	51	10	3	30	9	3	27
12	2	24	7	2	14	11	2	22	8	2	16
3	1	3	0	1	0	11	1	11	0	1	0
40		115	40		139	40		95	40		146
průměr 2,875			průměr 3,475			průměr 2,375			průměr 3,65		
Kariéra			Komunikace			Pochvala					
3	5	15	1	5	5	3	5	15			
5	4	20	11	4	44	8	4	32			
26	3	78	16	3	48	21	3	63			
4	2	8	10	2	20	8	2	16			
2	1	2	2	1	2	0	1	0			
40		123	40		119	40		126			
průměr 3,075			průměr 2,975			průměr 3,15					
Mezilidské vztahy			Pracovní prostředí			Práce/čas					
13	5	65	6	5	30	2	5	10			
14	4	56	11	4	44	3	4	12			
11	3	33	12	3	36	8	3	24			
2	2	4	11	2	22	11	2	22			
0	1	0	0	1	0	16	1	16			
40		158	40		132	40		84			
průměr 3,95			průměr 3,3			průměr 2,1					

Spokojenost s motivačními faktory u žen

Finance			Benefity			Vzdělání			Práce - uspokojení		
2	5	10	6	5	30	3	5	15	4	5	20
5	4	20	4	4	16	2	4	8	5	4	20
8	3	24	10	3	30	6	3	18	9	3	27
8	2	16	3	2	6	6	2	12	5	2	10
0	1	0	0	1	0	6	1	6	0	1	0
23		70	23		82	23		59	23		77
průměr 3,043478			průměr 3,565217			průměr 2,565217			průměr 3,347826		
Kariéra			Komunikace			Pochvala					
2	5	10	1	5	5	3	5	15			
3	4	12	5	4	20	6	4	24			
15	3	45	8	3	24	11	3	33			
2	2	4	9	2	18	3	2	6			
1	1	1	0	1	0	0	1	0			
23		72	23		67	23		78			
průměr 3,130435			průměr 2,913043			průměr 3,391304					
Mezilidské vztahy			Pracovní prostředí			Práce/čas					
7	5	35	4	5	20	1	5	5			
8	4	32	6	4	24	2	4	8			
7	3	21	7	3	21	5	3	15			
0	2	0	6	2	12	7	2	14			
1	1	1	0	1	0	8	1	8			
23		89	23		77	23		50			
průměr 3,869565			průměr 3,347826			průměr 2,173913					

Příloha 4: Důležitost motivačních faktorů

Důležitost motivačních faktorů u všech zaměstnanců

Finance			Benefity			Vzdělání			Práce - náplň		
38	5	190	9	5	45	2	5	10	33	5	165
17	4	68	18	4	72	12	4	48	18	4	72
6	3	18	32	3	96	37	3	111	12	3	36
2	2	4	4	2	8	7	2	14	0	2	0
0	1	0	0	1	0	5	1	5	0	1	0
63		280	63		221	63		188	63		273
průměr 4,444444			průměr 3,507937			průměr 2,984127			průměr 4,333333		
Kariéra			Komunikace			Pochvala					
23	5	115	21	5	105	23	5	115			
15	4	60	21	4	84	21	4	84			
12	3	36	16	3	48	12	3	36			
9	2	18	5	2	10	4	2	8			
4	1	4	0	1	0	3	1	3			
63		233	63		247	63		246			
průměr 3,698413			průměr 3,920635			průměr 3,904762					
Mezilidské vztahy			Pracovní prostředí			Práce/čas					
11	5	55	6	5	30	3	5	15			
23	4	92	28	4	112	8	4	32			
28	3	84	22	3	66	40	3	120			
1	2	2	7	2	14	8	2	16			
0	1	0	0	1	0	4	1	4			
63		233	63		222	63		187			
průměr 3,698413			průměr 3,52381			průměr 2,968254					

Důležitost motivačních faktorů u mužů

Finance			Benefity			Vzdělání			Práce - náplň		
26	5	130	7	5	35	2	5	10	22	5	110
12	4	48	13	4	52	8	4	32	11	4	44
2	3	6	20	3	60	24	3	72	7	3	21
0	2	0	0	2	0	5	2	10	0	2	0
0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
40		184	40		147	40		125	40		175
průměr 4,6			průměr 3,675			průměr 3,125			průměr 4,375		
Kariéra			Komunikace			Pochvala					
15	5	75	11	5	55	11	5	55			
11	4	44	12	4	48	13	4	52			
8	3	24	13	3	39	10	3	30			
5	2	10	4	2	8	3	2	6			
1	1	1	0	1	0	3	1	3			
40		154	40		150	40		146			
průměr 3,85			průměr 3,75			průměr 3,65					
Mezilidské vztahy			Pracovní prostředí			Práce/čas					
5	5	25	4	5	20	1	5	5			
12	4	48	18	4	72	4	4	16			
22	3	66	14	3	42	25	3	75			
1	2	2	4	2	8	5	2	10			
0	1	0	0	1	0	3	1	3			
40		141	40		142	38		109			
průměr 3,525			průměr 3,55			průměr 2,725					

Důležitost motivačních faktorů u žen

Finance			Benefity			Vzdělání			Práce - náplň		
12	5	60	2	5	10	0	5	0	11	5	55
5	4	20	5	4	20	4	4	16	7	4	28
4	3	12	12	3	36	13	3	39	5	3	15
2	2	4	4	2	8	2	2	4	0	2	0
0	1	0	0	1	0	4	1	4	0	1	0
23		96	23		74	23		63	23		98
průměr 4,173913			průměr 3,217391			průměr 2,73913			průměr 4,26087		
Kariéra			Komunikace			Pochvala					
8	5	40	10	5	50	12	5	60			
4	4	16	9	4	36	8	4	32			
4	3	12	3	3	9	2	3	6			
4	2	8	1	2	2	1	2	2			
3	1	3	0	1	0	0	1	0			
23		79	23		97	23		100			
průměr 3,434783			průměr 4,217391			průměr 4,347826					
Mezilidské vztahy			Pracovní prostředí			Práce/čas					
6	5	30	2	5	10	2	5	10			
11	4	44	10	4	40	4	4	16			
6	3	18	8	3	24	15	3	45			
0	2	0	3	2	6	3	2	6			
0	1	0	0	1	0	1	1	1			
23		92	23		80	25		78			
průměr 4			průměr 3,478261			průměr 3,391304					