

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Motivation in the Selected Organization

Šárka Pekárková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9. 5. 2021

v. r. *Šárka Pekárková*

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za její čas, který mi věnovala a za rady, které mi poskytla k vypracování této práce. Dále mé poděkování patří společnosti T-Mobile, která mi umožnila spolupracovat s jejími zaměstnanci v praktické části této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace.....	8
1.1 Definice motivace	8
1.2 Základní pojmy	9
1.3 Zdroje motivace	10
1.4 Motivační profil	11
1.5 Typy motivace.....	12
2 Teorie motivace	14
2.1 Teorie instrumentality	14
2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
2.3 Teorie zaměřené na proces.....	16
3 Motivační nástroje	18
3.1 Mezilidské vztahy	18
3.2 Obsah práce.....	19
3.3 Hodnocení pracovníků	19
3.4 Odměňování zaměstnanců	21
3.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	22
3.6 Pracovní prostředí, pracovní podmínky	23
3.7 Motivační program společnosti.....	24
4 Charakteristika společnosti T-Mobile	25
4.1 Základní údaje o společnosti.....	25
4.2 Organizační struktura skupiny Deutsche Telekom	25
4.3 Historie společnosti.....	26
4.4 Současná situace společnosti.....	27

4.5	Vnější faktory ovlivňující společnost T-Mobile v Lounech.....	28
5	Motivační program společnosti T-Mobile.....	29
5.1	Mezilidské vztahy na pracovišti	29
5.2	Hodnocení zaměstnanců	29
5.3	Odměňování zaměstnanců.....	30
5.4	Vzdělávání zaměstnanců	30
5.5	Pracovní prostředí, pracovní podmínky.....	31
6	Dotazníkové šetření.....	32
6.1	Obsah a cíl dotazníkového šetření	32
6.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	33
6.3	SWOT analýza motivačního programu společnosti	47
7	Vlastní návrhy opatření.....	49
7.1	System odměňování.....	49
7.2	System vzdělávání	50
7.3	Pracovní prostředí.....	50
7.4	Pracovní podmínky.....	51
	Závěr.....	52
	Seznam použitých zdrojů.....	53
	Seznam tabulek.....	55
	Seznam obrázků	56
	Seznam příloh	58
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Z pohledu vedoucích pracovníků je motivace zaměstnanců jedním z nejdůležitějších faktorů, které vedou jak společnost, tak její zaměstnance k úspěchu. Správně motivovaní pracovníci dosahují lepších výsledků a jsou pro společnost přínosem. Proto je důležité věnovat této oblasti značnou pozornost.

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace zaměstnanců v organizaci T-Mobile Czech Republic a.s. Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit motivační program, který je v současné době v zákaznickém centru společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. využíván. Dalším cílem je navrhnout doporučení, která povedou k jeho zlepšení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vysvětlen pojem motivace a s tím související základní pojmy, dále jsou nastíněny teorie motivace, a v poslední řadě teoretické části se nacházejí motivační nástroje sloužící ke stimulaci pracovníků.

Praktická část je zaměřena na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. V této části je charakterizována společnost, historie a současná situace ve společnosti. Dále je popsán současný motivační program, který je nyní využíván. Hlavní částí je analýza míry motivace za pomoci dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Na základě zjištěných poznatků jsou doporučeny návrhy, jejichž cílem je zlepšení stávajícího motivačního programu a zvýšení motivace zaměstnanců.

Bakalářská práce byla zpracována na základě odborné literatury, elektronických zdrojů a informací získaných od pověřeného zaměstnance zákaznického centra společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. v Lounech.

1 Motivace

V oblasti řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců nezbytnou složkou, kterou se v dnešní době zabývá čím dál tím více vedoucích pracovníků. Již zmíněná motivace umožňuje zvýšit výkonnost práce a pomáhá podnikům lépe ustát v konkurenčním boji o zaměstnance.

1.1 Definice motivace

Slovo „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, v českém překladu hýbati, pohybovati. Jedná se o celkové označení všech vnitřních podnětů, které nás vedou k určitým činnostem, k určitému jednání (Armstrong & Taylor, 2015).

Samotný pojem motivace má nespočet možných variant definic. Každá tato definice vyniká svou podstatou a odlišností.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje“ (Plamínek, 2015, s. 16).

„Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217).

Jak vyplývá z definic uvedených výše, motivaci chápeme jako určitou hybnou sílu, která nás pohání k vykonání určité činnosti. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádí jako významný rys motivace skutečnost, že působí ve třech dimenzích současně, a to:

- **dimenze směru** motivaci a činnost člověka zaměřuje a orientuje určitým směrem, naopak ji někdy i od jiných zdrojů odvrací, respektive odvádí,
- **dimenze intenzity** je závislá na síle motivace a úsilí jedince o dosažení požadovaného cíle. Jedinec musí vynaložit určitou energii, pro jeho získání,
- **dimenze stálosti** vyjadřuje schopnost jedince překonávat vnější i vnitřní překážky, které se mohou v průběhu celého procesu objevit.

Motivace je velice rozsáhlý pojem, který na každého jedince působí odlišným způsobem. Každý člověk má rozdílné potřeby, taktéž i představu o jejich dosažení. Proto nelze říci, že existuje pouze jediný způsob motivace lidí, který je vhodný pro každého jedince.

1.2 Základní pojmy

Základní pojmy poslouží k přesnějšímu pochopení celé problematiky týkající se motivace zaměstnanců. Za základní pojmy lze považovat: **motiv**, **stimul** a **stimulaci**.

- **Motiv** je označení pro vnitřní pohnutky či popudy jednání, které ovlivňují chování či jednání člověka. Rovněž výrazně ovlivňuje lidskou činnost, určuje její směr, intenzitu a perzistenci. V jeden okamžik na psychiku člověka nepůsobí pouze jeden, ale rovnou celý soubor motivů. Samotný motiv na člověka působí tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle a dokud samotný jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení (Bedrnová et al., 2012).

Motivy můžeme členit na **cílové** (terminální) a **instrumentální**. Motivy cílové jsou takové, u kterých je jasně stanovené, k jakému cíli jednání jednotlivce směřují a vedou. Naopak u motivů instrumentálních nelze přiřadit určitý cílový stav. Do tohoto typu motivu patří zájem o určitou oblast, např. sport (Bedrnová et al., 2012).

- **Stimul** se liší od motivu tím, že na rozdíl od motivu jeho působení pochází z vnitřku člověka. Může to být jakýkoliv podnět, který je schopen vyvolat určité změny v motivaci člověka (Jermář, Egerová & kol., 2017).

Bedrnová et al. (2012) stimuly dále dělí na **impulsy** a **incentivy**. Impulsy naznačují jakoukoliv změnu v těle nebo mysli člověka. Jsou to takové podněty, které přicházejí z vnitřku samotného jedince. Příkladem jsou lidské ambice či zájmy. Incentivy naopak zobrazují podněty, které přicházejí z vnějšku, tj. okolního prostředí. Mohou být vrozené nebo naučené k jednotlivým impulsům. Jedná se o podněty, které aktivují určitý motiv. Incentivem lze označit například pochvalu za dobrý pracovní výkon. Zmíněnými pojmy může být ve své podstatě cokoli. Oba zmíněné stimuly jsou zcela individuální a závisí na motivační struktuře daného jedince.

- **Stimulace** jakožto samotný pojem označuje působení na psychiku člověka, která přichází z vnějšku, nejčastěji je ovlivněna chováním ostatních lidí. Díky

stimulaci dochází ke změnám motivace prostřednictvím změny psychologických procesů člověka (Bedrnová et al., 2012). Jinými slovy je stimulace určitý podmět, který vybraného jedince pohání k výkonu určité činnosti, chování nebo reakci. Tento podmět bývá většinou pozitivního charakteru.

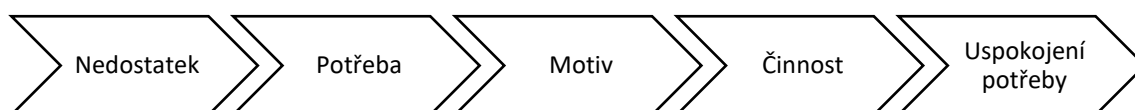
Mnozí pojmy stimul a stimulace považují za ekvivalenty, tudíž je nijak nerozlišují. Avšak v manažerské rovině je jejich odlišení žádoucí.

1.3 Zdroje motivace

Zdrojem motivace se označují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí a zároveň jsou i její součástí. Jednotlivé zdroje vytváří celek, který tvoří motivační profil. Mezi pět základních zdrojů patří: **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace** a v neposlední řadě také **ideály**.

- **Potřeby** jsou nejzákladnějším zdrojem motivace. Potřeba je dle Bedrnová et al. (2012, s. 229) chápána jako: „*Člověkem prožívaný, ale ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, který je pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).*“ Lze rozlišovat i potřeby **uvědomované** a **neuvědomované**, které mají výrazný vliv na lidskou náladu, která může být jak pozitivního, tak negativního charakteru. Cílem je uspokojení potřeby a dosažení takové činnosti, která vede k odstranění příslušného nedostatku. Celý tento proces zobrazuje obrázek 1.

Obrázek 1 - Proces uspokojení potřeb



Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový & kol. (2012, s. 229), zpracováno autorkou

Potřeby dále dělíme na dvě základní kategorie, a to:

Potřeby biologické neboli fyziologické, které jsou závislé na činnostech a funkcích lidského těla, příkladem může být – potřeba kyslíku, vody, spánku nebo potravin. Můžeme je označit jako potřeby primární, na kterých závisí lidský život (Jermář a kol., 2017).

Potřeby sociální, společenské jsou spojovány s člověkem, jakožto jedincem sociálním, společenským a kulturním. Do této kategorie patří potřeba lásky, uznání, seberealizace a mnoho dalších. Pro člověka jsou to potřeby sekundární (Jermář a kol., 2017, s. 62).

- **Návyky** jsou pro nás takové činnosti, které děláme pravidelně, opakovaně. Jedná se o zautomatizovaný způsob neboli stereotyp, který ovlivňuje jednání člověka v konkrétních situacích. Návyky ne vždy musí být vrozeného charakteru, mohou být i výsledkem výchovy, ale i sebe utvářejících činností každého jednotlivce (Bedrnová et al., 2012, s. 230).
- **Zájmy** jsou v psychologii chápány jako dlouhodobé zaměření aktivity člověka na vybranou oblast, která se projevuje kladným vztahem jedince k předmětu nebo činnosti. Toto pouto může být **poznávací** nebo **citové**. Z kontextu vyplývá, že k významným aspektům projevu zájmů patří především samotná existence, šířka, intenzita, stálost a společenské ocenění (Bedrnová et al., 2012).
- **Hodnoty a hodnotové orientace** lze považovat za určité významové přiřazení, které člověk přidává určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem s ohledem na svoje potřeby či zájmy. Vše, s čím se v životě setkáváme, dostává od nás určitou hodnotu – hodnotíme danou situaci. Mezi základní hodnoty řadíme ty, které jsou důležité pro většinu lidí, a to: zdraví, rodina, láska, práce a přátelství (Jermář a kol., 2017).
- **Ideály** označujeme názornou představu něčeho žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje významný cíl, který je důvodem jeho snažení. Ideály mohou mít podobu životních cílů, kterých chce jedinec dosáhnout, zároveň se mohou týkat taktéž jak osobního, tak profesního života vybraného jedince. Jejich vznik je vázán na působení sociálních faktorů a utváření osobnosti jedince (Bedrnová et al., 2012, s. 232).

1.4 Motivační profil

Bedrnová et al. (2012, str. 240) definuje motivační profil jako: „*Syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka*“. Motivační profil spolu s osobností se vyvíjí již od útlého věku člověka. Celý tento vývoj je spojený s osobností, temperamentem, vlastnostmi či postoji člověka. Motivační profil nám znázorňuje určitý pohled na samotné nitro motivace jedince.

Taktéž nám umožňuje hlubší porozumění chování jedince a je základním předpokladem možnosti úspěšné motivace vybraného jedince.

Urban (2017a) uvádí, že rozpoznání motivačního profilu zaměstnance pomáhá pochopit, jaké úkoly plní raději, jak ho správně ocenit, jak mu předat zpětnou vazbu nebo jakou reakci v odlišných situacích lze očekávat.

Níže uvedené příklady dimenzí motivačního profilu nám mohou pomoci při rozpoznání charakteristik motivace člověka:

- orientace na dosažení úspěchu x orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch x orientace na vlastní činnost, na její obsah,
- situační orientace x perspektivní orientace,
- individuální orientace x skupinová orientace,
- osobní orientace x neosobní, resp. prosociální orientace,
- činnost x pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch x na morální uspokojení,
- zaměření směrem k podniku x zaměření směrem od podniku (Bedrnová et al., 2012, s. 241).

1.5 Typy motivace

Typy motivace rozlišujeme na základě jejich povahy do určitých skupin. Rozdělujeme je podle toho, zda na zaměstnance působí práce jako taková – **vnitřní** a **vnější** motivace nebo zda zaměstnance motivuje to, co za ni získá – **hmotná** a **nehmotná** motivace (Urban, 2017a).

Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci si vytváří každý jednotlivec na základě svých vlastních potřeb, které jsou pro něj pocitově důležité, zajímavé a podnětné, roli zde hraje i volnost během jednání a rozhodování. Tato motivace je silnější oproti motivaci vnější. Je to dáno na základě vlastního přesvědčení zaměstnance a není podněcována vnějšími pobídkami (Armstrong & Taylor, 2015). Tento typ motivace obvykle vytváří určité napětí na základě, kterého je jednotlivec hnán k podání co nejlepšího výkonu (Jensen, 2018).

Urban (2017b) definoval čtyři základní vnitřní motivátory – **samostatnost**, **nové schopnosti**, **viditelné výsledky** a **společenský význam**. Definuje to jako potřeby, které

si lidé uspokojují již během práce. Vychází z Maslowovy hierarchie, se kterou se v následující kapitole rovněž seznámíme.

Vnější motivace

Vnější motivace je přesným opakem již zmíněné vnitřní motivace. Tato motivace je založena na základě kroků, které podnikáme, abychom lidi v našem případě zaměstnance motivovali. Motivovat je můžeme pomocí odměn – příkladem může být zvýšení mzdy nebo naopak trestem jako je například vyjádření kritiky. Ve spojení s profesním životem má tato motivace hlubší a zároveň dlouhodobější účinek (Armstrong & Taylor, 2015).

Hmotná motivace

Hmotnou motivací se rozumí takové aspekty, z kterých má člověk hmotný užitek. Jedná se o bonusy, prémie nebo poukazy. Avšak nejsilnější složkou je pochopitelně finanční odměna, která slouží k uspokojení nejrůznějších lidských potřeb. Pro veškeré hmotné motivační faktory je všeobecně známo, že jejich účinek s postupem času a se zvyšujícími příjmy klesá (Urban, 2017b).

Urban (2017b) uvádí jako možnou příčinu klesajícího uspokojení obětování volného času za cílem získání vyšších příjmů.

Nehmotná motivace

Nehmotná motivace bývá ze strany organizací velice podceňována a důraz je kladen spíše na motivace hmotné. Avšak pro řadu zaměstnanců je důležitou součástí, důvodem může být seberealizace či uplatnění svých schopností ve svém oboru. Patří sem například pochvaly, uznání nebo ocenění. Jedná se o takové uspokojení lidských potřeb, které peníze nedokážou (Urban, 2017b, s. 16).

2 Teorie motivace

První známky o problematice motivace pocházejí již z dávných dob řeckých filozofů, kteří ji považovali za hlavní hybnou sílu dosahování uspokojení člověka. Všechny tyto teorie postupně procházely různými obměnami a každá z teorií na danou věc pohlíží z jiných úhlů pohledu. Avšak základ zůstává vždy stejný a to, že se lidé snaží vyhledávat potěšení a vyhýbat utrpení (Armstrong & Taylor, 2015). V následujících podkapitolách si přiblížíme všechny tyto teorie.

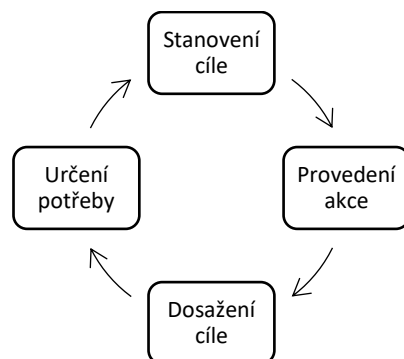
2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality patřila a stále patří k těm nejpoblárnějším. Tato teorie vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem utvářejícím chování. Je zde závislý vztah vyplácení odměn konkrétněji myšleno jako peněžních prostředků na efektivním výkonu zaměstnance. Avšak je důležité brát v potaz, že tato teorie nezohledňuje formální systém, který může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong & Taylor, 2015, s. 220).

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah můžeme znát též pod názvem teorie potřeb. Základním principem těchto teorií je rozpoznání faktorů souvisejících s motivací. Autoři jsou přesvědčeni, že základním faktorem motivace jsou lidské potřeby, kdy neuspokojená potřeba vyvolává v jedinci napětí a nerovnováhu (Armstrong & Taylor, 2015).

Obrázek 2 - Proces motivace



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, s. 220), zpracováno autorkou

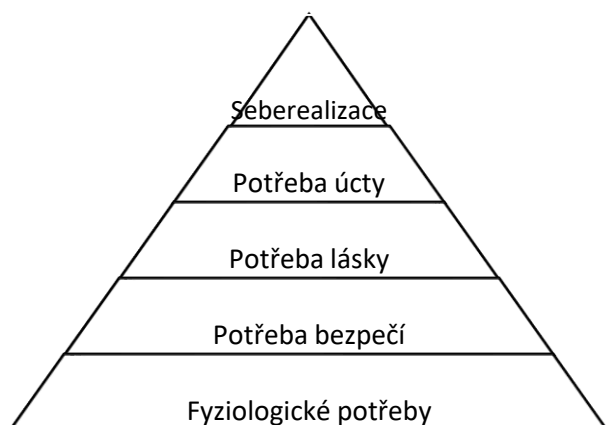
Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je nejznámější teorie potřeb, kterou sestavil americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1954. Podstatou této hierarchie je rozčlenění pěti základních lidských potřeb do pyramidy. Princip této pyramidy je zcela jednoduchý a to, že pokud neuspokojíme jednu potřebu, nelze uspokojovat potřebu následující (Armstrong & Taylor, 2015). Maslowova hierarchie lidských potřeb je znázorněna na obrázku 3.

Maslow (2017) sestavil pyramidu následovně:

- **Fyziologické potřeby** – jsou to takové potřeby, které mají pro člověka nejvyšší prioritu. Bez těchto potřeb člověk není schopen přežít. Příklady fyziologických potřeb vypadají následovně: potřeba vody, potřeba spánku, přijímání potravy, dýchání, regulace tělesné teploty, vylučování a vyměšování, rozmnožování a sexuální touha.
- **Potřeba bezpečí** – nastává ve chvíli, kdy jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Dospělý jedinec či kojenec vyjadřuje ohrožení své bezpečnosti velmi podobným způsobem.
- **Potřeba lásky** – je spojena s potřebou náklonnosti a sounáležitosti. V tuto chvíli člověk touží po přítomnosti rodiny a přátel. Nelze zde přehlédnout skutečnost, že člověk potřebuje lásku, jak přijímat, tak dávat.
- **Potřeba úcty** – je široký pojem z pohledu našich i cizích očí. Všichni lidé mají potřebu sebeúcty, sebevědomí, úspěchu, důvěry a respektu od ostatních. Neuspokojení této potřeby vede k pocitu bezradnosti a méněcennosti.
- **Potřeba seberealizace** – Jedná se o uplatnění sebe samotného – snaha být nejlepší, zdokonalovat se, naplnit své schopnosti. Dle Maslowova tato potřeba nikdy nemůže být uspokojena, člověka nazval jako **živočicha trpícím nedostatkem**.

Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslow (2017), zpracováno autorkou

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model sestavil Frederick Herzberg v roce 1959. Dle Bedrnové et al. (2012) je dvoufaktorová teorie rozdělena na dvě skupiny protikladných potřeb, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí. Tento model je vhodným doplněním Maslowovy pyramidy.

Dvořáková a kol. (2012) uvádí vzájemně protichůdné potřeby zaměstnance následovně:

- **Faktory hygieny** (dissatisfactory) se týkají práce, zahrnují mzdu a pracovní podmínky – politiku a řízení organizace, personální řízení, vztahy na pracovišti a jiné. Působení faktorů hygieny je ve značné míře ovlivněno vedením společnosti.
- **Motivační faktory** (satisfactory) tvoří pracovní výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup a možnost rozvoje. Jsou-li tyto faktory pozitivní dosahuje zaměstnanec nejlepší efektivity práce.

2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou orientovány na psychické procesy a síly, které jsou stejně důležité jako základní lidské potřeby. Můžeme je označit též jako poznávací teorie, jelikož se zabývají vnímáním pracovního prostředí a způsobem interpretace (Armstrong & Taylor, 2015). Níže jsou popsány hlavní teorie zaměřené na proces.

Teorie posilování

Teorie posilování je nejstarší a zároveň nejjednodušší teorie zaměřená na proces. Thorndike (1953) byl přesvědčený, že základem je takzvaný „**zákon účinku**“ a „**zákon efektu**“, kdy záleží na souvislostech mezi lidskými činnostmi a jejich účinky, což ovlivňuje budoucí lidské chování. Z jiného pohledu tato teorie vypadá příliš mechanicky, kdy lidi považuje za stroje, které lze ovládat pouhým zatažením za páku (Armstrong & Taylor, 2015, s. 223).

Teorie očekávání

Teorii očekávání sestavil v roce 1964 psycholog Victor H. Vroom. Podstatou je přesvědčení, že motivace člověka je ovlivněna jeho individuálními preferencemi a chováním, které člověka k jeho cíli dovede (Vodáček & Vodáčková, 2013). Motivace je možná pouze za existence vztahu mezi vnímaným a jasně využitelným vztahem a výkonem (Armstrong & Taylor, 2015).

Pro tuto teorii je důležité zaměření na lidské vnímání, myšlení a hodnocení pracovní situace, které člověku dopomůže za vhodných motivačních aspektů dosáhnout vytouženého cíle (Jermář a kol., 2017).

Teorie cíle

Teorii cíle můžeme definovat jako: „*Přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 225). V tomto případě musíme mít jasně stanovené cíle a udržovat si motivaci.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti jindy také označována jako teorie spravedlivé odměny, byla zformulována Adamsem v roce 1965. Základem je porovnat vnímání lidského zacházení vůči ostatním zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015). Smyslem je adekvátní poměr za práci, který je roven s náklady a vyšší osobní odměny ve srovnání se vstupy a výstupy s pracovními kolegy (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí, že je tato teorie často kritizována za fakt, že spíše hodnotí závist zaměstnanců než snahu o jejich spravedlnost.

3 Motivační nástroje

Motivační nástroje používají vedoucí pracovníci k ovlivňování výkonu či větší spokojenosti svých podřízených zaměstnanců. V praxi existuje spousta různých nástrojů k jejich stimulaci. Jelikož cíle a potřeby každého zaměstnance jsou jedinečné a individuální, liší se i jejich samotná stimulace. V následujících podkapitolách je uvedeno hned několik motivačních nástrojů, kterými zaměstnavatel může motivovat své zaměstnance.

3.1 Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy jsou nedílnou součástí lidské činnosti jak v pracovním, tak v osobním životě. V praxi rozlišujeme vztahy **neformální**, které vznikají zcela přirozeně a dobrovolně, jedná se o běžné lidské a společenské interakce. Na druhé straně jsou vztahy **formální**, které jsou usměrňovány pracovněprávními předpisy (Koubek, 2015). Existence mezilidských vztahů může být pozitivního či negativního charakteru.

Na pracovišti existuje hned několik typů mezilidských vztahů, a to mezi:

- zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- zástupci zaměstnanců (tzv. odborové organizace) a zaměstnavateli,
- zaměstnanci v organizaci,
- zaměstnanci k dalším zainteresovaným stranám (Šikýř, 2016).

Vedoucí pracovník má za úkol dohlížet a podporovat chování a jednání zaměstnanců, na druhé straně je i povinen jejich nežádoucí chování na pracovišti eliminovat (Šikýř, 2016).

V praxi existuje mnoho způsobů, které zaměstnavatelé používají pro vybudování pozitivních vztahů na pracovišti. Mezi příklady patří: poskytování správného pracovního prostředí, nabídka kvalitního školení, spravedlivé hodnocení a odměňování (Dessler, 2016).

3.2 Obsah práce

Obsah práce je součástí nehmotné motivace a působí na každého zaměstnance zcela odlišně. Pojmem obsah práce myslíme jasně definované pracovní úkoly, které jsou souhrnem veškerých pracovních operací (Šikýř, 2016).

Mezi nejfrekventovanější přístupy tvorby pracovního obsahu práce Bedrnová et al. (2012) uvádí: plánovité střídání pracovních míst, rozšiřování obsahu práce, obohacování obsahu práce, poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

Specializace pracovních míst vznikla na základě snahy minimalizovat náklady pomocí minimalizace času potřebného k vykonání každé jednotky práce. Hlavní myšlenkou je udělat větší množství práce při nezměněném úsilí (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádí určité výhody a nevýhody, které specializace práce může přinést organizaci.

Výhody:

- Na základě stále opakující se práce se zvyšuje výkonnost zaměstnance.
- Snížení mzdových nákladů v důsledku nahrazení člověka stroji.
- Usnadnění zácvičku zaměstnanců.

Nevýhody:

- Monotónní práce zvyšuje pravděpodobnost výskytu chyb.
- Zdravotní problémy zaměstnance vedou k vyšší míře pracovní neschopnosti.
- Negativní důsledky vedou k nespokojenosti zaměstnance, které zvyšují pravděpodobnost odchodů zaměstnanců z organizace.

3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení je jedna z hlavních činností nadřízených zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je tato činnost důležitá z důvodu přehledu hodnocení všech zaměstnanců. Na druhé straně pro zaměstnance je to jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů (Bělohlávek, 2005).

Koubek (2015, s. 292) uvádí tuto definici: „*Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých*

mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.“

Samotné hodnocení má velký význam pro celý podnik, pro vedoucí i pro zaměstnance.

Hodnocení pracovníků se využívá především ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení (Bělohlávek, 2005, s. 59).

Bělohlávek (2005, s. 60) v praxi rozlišuje 5 základních úrovní k hodnocení pracovního výkonu:

- **Každodenní styk** vedoucího se zaměstnanci. Vedoucí hodnotí pracovní úroveň podřízených zaměstnanců a je mnohem častější, než si myslíme. Toto hodnocení může mít slovní podobu jako „Ano, v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Matice nejsou pořádně dotažené, zkontrolujte to ještě jednou“.
- **Hodnocení při dosažení výsledků** práce. Takové hodnocení se používá v okamžiku ukončení dlouhodobé činnosti, příkladem může být předání stavby, v opačném případě nedodržení stanoveného termínu. Hodnocení je buď pozitivní nebo negativní.
- **Finanční hodnocení** slouží ke stanovení spravedlivé mzdy zaměstnanci, zejména v případě pohyblivé složky.
- **Systematické hodnocení** zvyšuje účinnost stimulačního systému. Firmy ho provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech.
- **Hodnocení v 360°** pracuje s hodnocením nadřízených, kolegů a hodnocených podřízených, jejichž hodnocení zůstává anonymní. Cílem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, který dostává pouze celkový výsledek.

Neformální hodnocení

Koubek (2007) označil neformální hodnocení za klasické průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Toto hodnocení může být ovlivněno mnoha faktory, a to: pocitem nadřízeného, jeho dojemem, momentální náladou. Je součástí každodenního

kontaktu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy se průběžně hodnotí plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Oproti formálnímu hodnocení se toto hodnocení nemusí zaznamenávat a ukládat do složky zaměstnance.

Formální hodnocení

Formální hodnocení je pravým opakem již zmíněného neformálního hodnocení. Jedná se o více seriózní a standardizované hodnocení, které má pravidelný interval a jeho hlavními rysy je plánovitost a systematičnost. Výsledkem tohoto hodnocení je dokument, který nadřízený založí do osobní složky zaměstnance, která nadále slouží jako vizitka pro další činnosti týkající se zaměstnance (Koubek, 2007).

3.4 Odměňování zaměstnanců

Smyslem odměňování zaměstnanců je

Cíle odměňování (Armstrong, 2009, s. 20) jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Strategie odměňování zahrnuje 4 základní složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké benefity,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu (Kociánová, 2010, s. 161).

Peněžní odměny

Peněžní odměnou rozumíme veškeré finanční prostředky, nejčastěji se jedná o **mzdu** nebo **plat**. Z pohledu zaměstnanců se jedná o nejsilnější motivační nástroj. Tato odměna je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory, které jí přiřazují určitou výši. K základní mzdě/platu lze přidat odměny nebo příplatky (Armstrong, 2009).

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny nezahrnují přímé platby, ale jsou důsledkem odvedené práce. Cílem nepeněžních odměn je uspokojení rozdílných lidských potřeb ve formě uznání, úspěchu, osobního růstu, pracovního prostředí nebo vzdělávání. Tyto odměny mohou být vnějšího nebo vnitřního původu (Armstrong, 2009; Armstrong & Taylor, 2015).

Celková odměna

Celková odměna je kombinací obou odměn – peněžních, nepeněžních. Tato odměna klade důraz na zvážení veškerých možností ocenění zaměstnance (Armstrong, 2009).

3.5 Vzdělávání zaměstnanců

Podle Koubka (2015) je vzdělávání zaměstnanců neustále vyvíjející se proces, který závisí na prostředí, míře potřeby a používané technice a technologii v organizaci. Systém vzdělávání se netýká pouze nově příchozích zaměstnanců, ale taktéž těch stávajících. Zaměstnanci musí být schopni neustále rozvíjet své schopnosti a dovednosti vzhledem ke konkurenčnímu boji mezi organizacemi a neustálému technologickému pokroku.

Vodák (2011, s.81) uvádí, že systém podnikového vzdělávání je neustále opakující se cyklus, jehož cílem je doškolení, přeškolení a rozvoj zaměstnanců dané organizace.

V praxi lze použít několik základních metod ke vzdělávání zaměstnanců, které Koubek (2015, s. 267) definoval jako:

Metody používané při výkonu práce na pracovišti:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,

- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, které slouží především k rozvíjení pracovních schopností, patří sem:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- diagnosticko-výcvikový program,
- outdoor training/learning,
- vzdělávání pomocí počítačů.

3.6 Pracovní prostředí, pracovní podmínky

„Zvyšovat angažovanost v organizaci prostřednictvím pracovního prostředí znamená vytvářet kulturu, která podněcuje pozitivní postoje k práci, podporuje zájem a nadšení, snižuje stres a uznává význam sociální interakce“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 249).

Pracovní prostředí je souhrn výkonu práce, pracovního místa, pracovních podmínek a způsobu zacházení nadřízených k jejich spolupracovníkům. Při tvorbě pracovního prostředí je důležité dbát na potřebu dotčených osob (Armstrong & Taylor, 2015, s. 509).

Pohodlné pracoviště zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Nepříznivé pracovní prostředí může způsobit odchod zaměstnanců do jiné společnosti. Mezi faktory ovlivňující pracovní prostředí patří rovněž i komunikace a práce s ostatními v týmu a pohodlné vybavení pracoviště (Setiyani, Djumarno, Riyanto & Nawangsari, 2019).

Pracovní podmínky lze chápat ve dvou rovinách, kdy první rovinou je myšleno zlepšení výkonu zaměstnanců, a druhou rovinou je zlepšení vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci. Šikýř (2016) uvádí jako základní aspekty ovlivňující spokojenost zaměstnanců tyto podmínky:

- prostorové,
- světelné,
- zvukové,
- mikroklimatické.

Pracovní prostředí spolu s pracovními podmínkami musí splňovat příslušné právní předpisy splňující dané normy.

3.7 Motivační program společnosti

Motivační program je individuální a v každé organizaci bude mít jinou strukturu. Hlavním úkolem motivačního programu je ovlivnění výkonnosti či spokojenosti zaměstnance. Dvořáková (2012, s. 239) jej definuje jako: *„Dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců.“*

Kociánová (2010, s.39) uvádí, že motivační program by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace.

Postup přípravy, tvorby a realizace při tvorbě motivačního programu společnosti Bedrnová et al. (2012) rozčleňují jako:

- analýzu motivační struktury pracovníků organizace,
- stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu,
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků,
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování,
- vlastní sestavení motivačního programu,
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.

4 Charakteristika společnosti T-Mobile

Společnost **T-Mobile Czech Republic a.s.**, dále v textu jen T-Mobile, vznikla v roce 1990 v Německu pod značkou Deutsche Telekom. Jedná se o jednu z největších telekomunikačních společností nejen ve světě, ale také v České republice. Služby této organizace používá více než **131 miliónů** zákazníků, působí přibližně v **50 zemích** a má více než **251 000 zaměstnanců** po celém světě. Obrázek 4 zobrazuje současné logo společnosti (T-Mobile Czech Republic a.s., 2010).

Obrázek 4 - Logo společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.



Zdroj: T-Mobile Czech Republic a.s., n.d.

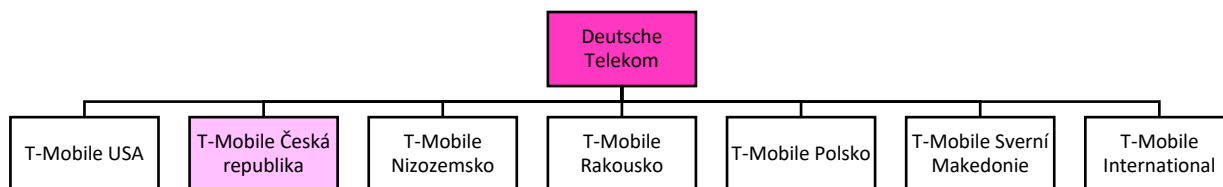
4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma T-Mobile Czech Republic a.s. vznikla 15. února 1996 zápisem do obchodního rejstříku. Společnost sídlí na adrese: Tomíčková 2144/1, Chodov, 148 00 Praha 4. Předmět podnikání uvedený v obchodním rejstříku zní následovně: výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Společnost je vedená u Městského soudu v Praze, spisová značka B 3787. Identifikační číslo společnosti je: 649 49 681. Základní kapitál činil 520 000 000 Kč a byl splacen v plné výši (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021).

4.2 Organizační struktura skupiny Deutsche Telekom

Organizační struktura je složena z mateřské společnosti, která je v čele, jedná se o koncern Deutsche Telekom. Tento koncern má na starosti veškeré strategické plánování a společnost T-Mobile je tomu podřízena. Následují dceřiné společnosti, které jsou znázorněny na obrázku 5. Do kategorie T-Mobile International patří např. Čína, Brazílie nebo Mexiko. Výhodou mezinárodního rozsahu je využití jednotných cen za volání a dostupností stejných služeb v zahraničí (T-Mobile Czech Republic a.s., n.d.). Společnost T-Mobile má velké množství poboček v České republice, zájmem zhodnocení dotazníkového šetření v této práci je pobočka, která se nachází v Lounech.

Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti T-Mobile



Zdroj: T-Mobile Czech Republic a.s. (n.d.), zpracováno autorkou

4.3 Historie společnosti

Vznik společnosti je datován k červnu roku 1996, kdy byla registrována pod názvem **RadioMobil**. Společnost zahájila svoji působnost provozem sítě mobilních telefonů Pegas. První úspěchy byly vidět hned následující rok, kdy obsadila první místo v soutěži **CZECH TOP 100 za nejdynamičtěji rozvíjející se společnost**. Stejný rok oslavila 173 000 zákazníků. V roce 1998 počet zákazníků stoupl o 115 %, tedy na 373 000. Společnost RadioMobil jako první přinesla na trh možnost **odesílat a přijímat krátké textové zprávy**. Ve stejný rok, tedy v roce 1999 vzniklo call centrum v Lounech, s kterým se v této práci rovněž seznámíme, koncem roku poskytovalo služby již 875 000 zákazníkům. Rok 2002 se stal pro společnost zlomovým, od tohoto roku vystupuje společnost pod názvem T-Mobile a v roce 2003 přijala celý název, a to **T-Mobile Czech Republic, a. s.** Historie společnosti s sebou nese i postupnou proměnu motta, jako první zmíníme slogan z roku 2006, který nese název „**prostě blíž**“. O dva roky později se motto změnilo a nese název: „**Pro společné zážitky**“, tento slogan společnost převzala od mateřské společnosti Deutsche Telekom a používá se dodnes. Následující roky společnost rozšiřovala svoje služby a počtem svých zákazníků patří mezi **nejúspěšnější mobilní operátory na světě** (T-Mobile Czech Republic a.s., 2009).

4.4 Současná situace společnosti

V současné době se společnost snaží neustále rozšiřovat a zlepšovat své služby. Aktuální podoba nabídky služeb je rozdělena do několika oblastí, které jsou představeny níže:

- lokalizace,
- péče a bezpečnost,
- nastavení,
- hlasové služby,
- zábava,
- firemní řešení,
- zahraničí,
- produkty pro partnery,
- internet,
- SMS a MMS,
- volání (T-Mobile Czech Republic a.s., n.d.).

Jak lze vidět v tabulce níže, v roce 2019 došlo ve společnosti k nejvyššímu nárůstu tržeb za poslední čtyři roky, a to přesně o 1 217 mil. Kč oproti předešlému období. Příčinou tohoto růstu může být růst počtu zákazníků či neustále se rozšiřující nabídka zboží a služeb. Z tabulky vychází, že společnost nemá žádný problém v oblasti financí. Vývoj tržeb ve společnosti T-Mobile v letech 2016–2019 zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1 - Tržby ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Rok	Tržby v mil. Kč
2016	26 227
2017	26 799
2018	26 976
2019	28 193

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021), zpracováno autorkou

Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti je velmi nízká. Od roku 2016 až do roku 2018 byl ve společnosti stabilní nárůst zaměstnanců. Mírný pokles nastal v roce 2019, kdy poprvé za čtyři roky klesl počet zaměstnanců. Důvodem může být odchod žen na mateřské dovolené či odchod zaměstnanců do penze. Z pohledu fluktuace zaměstnanců lze společnost T-Mobile považovat za stabilního zaměstnavatele. Počty zaměstnanců v jednotlivých letech zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2 - Počet zaměstnanců ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Rok	Počet zaměstnanců
2016	3 111
2017	3 469
2018	3 499
2019	3 349

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021), zpracováno autorkou

4.5 Vnější faktory ovlivňující společnost T-Mobile v Lounech

Vnější faktory zahrnují takové okolnosti, které společnost svými aktivitami nemůže vůbec nebo může jen velmi obtížně ovlivnit. Analýza těchto faktorů je pro společnost velmi důležitá, slouží k identifikaci okolí a následné reakce na případné změny.

Konkurence patří mezi hrozby každé společnosti na trhu. Mezi největší konkurenty v České republice společnosti T-Mobile patří Vodafone či O2. Tyto společnosti si vzájemně konkurují v oblasti mobilních služeb poměrem ceny a výkonu a počtem zákazníků či zaměstnanců.

Dalším faktorem ovlivňující chod společnosti je vyšší míra nezaměstnaných v okrese Louny. V porovnání s hlavním městem Praha je na tom tento okres o poznání hůře. S tímto faktorem úzce souvisí nabídka pracovních míst, kdy většina obyvatel okresu Louny dojíždí za zaměstnáním mimo svůj okres.

Inflace, která svými negativními dopady rovněž ovlivňuje chod společnosti působí jako brzda v oblasti dlouhodobých plánů, cenových kalkulací či rozpočtů. V návaznosti na to ovlivňuje i samotný motivační program společnosti.

5 Motivační program společnosti T-Mobile

V této kapitole jsou představeny způsoby, kterými jsou v současné době motivováni zaměstnanci ve společnosti T-Mobile. Motivační program se týká pouze **zákaznického centra, které se nachází v Lounech na adrese: Komenského náměstí 2540, 440 01 Louny**. Veškeré informace týkající se současného motivačního programu společnosti byly získány osobním rozhovorem s přiděleným zaměstnancem.

T-Mobile je známý především velikostí a pestrostí nabízených zaměstnaneckých benefitů. Společnost používá nespočet možných motivačních prostředků, díky nimž se snaží zlepšit vzájemné vztahy mezi pracovníky, zvýšit motivaci a zároveň i jejich spokojenost. Rovněž chce utvářet rovnováhu mezi cíli zaměstnanců a cíli společnosti.

5.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti lze považovat za velmi dobré. Je to dáno na základě velkého množství akcí, které společnost zaměstnancům nabízí. Mimo jiné udržují zaměstnanci vztahy i mimo pracovní prostředí.

Každý rok má každé oddělení **teambuilding**, kdy se snaží o vzájemné zlepšení společenských vztahů. Dále je jednou ročně pořádán **vánoční večírek**, kterého se účastní zaměstnanci všech oddělení. Vánoční večírek se koná v Praze.

Pracovníci se mohou zapojit do **soutěže**, která je pořádána na mezinárodní úrovni, kdy nejlepší prodejci mají možnost vyhrát zájezd k moři. Tato soutěž je sponzorována společností Samsung. V rámci celé České republiky je pořádán **T-Mobile Olympijský běh**, kdy se může zapojit i široká veřejnost, v rámci tohoto projektu je sbírka pro nadaci.

5.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je velmi důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. K hodnocení pracovního výkonu společnost využívá **systematické hodnocení**. Toto hodnocení probíhá **vždy jednou ročně** v březnu a provádí ho vedoucí pracovník. Hodnocení je zadáno do systému, kde jsou již předem připravená tvrzení, jejichž cílem je zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance pomocí hodnotící škály. Dále jsou formou rozhovoru

probrány vize konkrétního zaměstnance směrem do budoucnosti týkající se své pracovní pozice.

Jako další společnost využívá **finanční hodnocení**, jedná se o pohyblivou složku mzdy, která je podrobněji popsána v další podkapitole. V neposlední řadě se vedoucí pracovníci snaží využívat hodnocení, které probíhá v rámci **každodenního styku** se svými podřízenými zaměstnanci, zde se jedná o slovní hodnocení v podobě pochval.

5.3 Odměňování zaměstnanců

Z pohledu zaměstnanců je odměňování jeden z nejsilnějších motivačních faktorů. Každý zaměstnanec má jasně stanovený **fixní plat**, ke kterému se následně přičítají **bonusy**. Bonusy se zde dělí na měsíční odměny, které jsou stanoveny na bázi plnění prodejních cílů a na bonusy kvartální, které jsou vypočítávány klasickou metodou aritmetického průměru. V zákaznickém centru se **bonusy počítají z prodeje, zákaznické spokojenosti a efektivity**.

Každý zaměstnanec dostává na začátku každého roku **10 000 Kč do Cafeterie**. V rámci Cafeterie se společnost zaměřuje na zdraví, sport a dovolenou. Jedná se o **benefit kartu**, která zaměstnancům umožňuje nákup např. léků, brýlí, vstupu do lázní či fitness center.

Dále zaměstnanci dostávají příspěvek ve formě **stravenek**. Příspěvek činí 75 Kč na den. Společnost plánuje stravenky nahradit **stravenkovým paušálem**. V účinnost by měl vejít v květnu tohoto roku. Jedná se o určitou alternativu stravenek, kdy zaměstnavatel bude zasílat zaměstnanci finanční příspěvek společně s výplatou na jeho bankovní účet.

Zaměstnanci mají také **75% slevy na služby společnosti** příkladem mohou být hlasové tarify, Digital Subscriber Line, TV, aj. Každý pracovník má možnost výběru až devíti služeb. Každý rok dostávají rovněž **15 000 Kč dotaci na nákup nového mobilního telefonu**.

Z nehmotných odměn má každý zaměstnanec k dispozici **25 dní dovolené a 4 dny sick days**.

5.4 Vzdělávání zaměstnanců

Při nástupu je každý zaměstnanec povinen podstoupit **měsíční úvodní školení**. Poté následuje přidělení do týmu, kde probíhá osobní **rozvoj za vedení přiděleného kouče**.

Společnost se snaží využívat i vzdělávání zaměstnanců **mimo své pracoviště**. Tato školení jsou nepravidelná a vznikají ve **spolupráci s externím tréninkovým centrem** v oblastech jako je např. prodej či barevná typologie osobnosti. V rámci barevné typologie se zaměstnanci učí identifikovat různé druhy osobností klientů. Toto školení pomáhá zlepšit komunikaci na pracovišti i mimo něj.

Společnost jako taková od roku 2017 nabízí i **trainee programy pro studenty vysokých škol**. V rámci vzdělávacího procesu firma nabízí pouze zmíněné záležitosti.

5.5 Pracovní prostředí, pracovní podmínky

Pracovní prostředí společně s pracovními podmínkami z velké části ovlivňují míru motivace zaměstnance. Pracovní prostory jsou situovány v úplném centru města Loun nedaleko autobusového nádraží, v blízkosti se nachází taktéž i supermarket. Společnost sídlí v administrativní budově, která má rovněž i bezbariérový přístup. Uspořádání pracoviště je ve formě **open space** a je vybaveno ústředním topením o průměrné teplotě 20 °C, v letních dnech se využívá nástěnná klimatizace. Pro zaměstnance je k dispozici lednice a výdejník barelové vody. Společnost dbá na životní prostředí, proto jsou na všech pracovištích rozmístěny nádoby na tříděný odpad.

Co se týče pracovních podmínek, každý zaměstnanec má ke své práci k dispozici vlastní monitor, drátová sluchátka s mikrofonem, myš a Virtual Desktop Infrastructure. Pracovní doba v rámci hlavního pracovního poměru je zde rozdělena na ranní 8:00 – 16:20 a odpolední 9:30 – 18:00 směnu. Společnost rovněž nabízí práci na zkrácený úvazek, zde se pak pracovní doba liší a sjednává se po domluvě se zaměstnavatelem. V současné chvíli, kdy se svět potýká s pandemií COVID – 19, je celé zákaznické centrum na home office. Na home office jsou zaměstnanci od března roku 2020.

6 Dotazníkové šetření

V této kapitole jsou představeny výsledky dotazníkového šetření. Šetření bylo provedeno formou elektronického dotazníkového formuláře a probíhalo v březnu roku 2021. Formulář byl zaměstnancům rozeslán na jejich firemní e-maily. Respondenty byli zaměstnanci již výše zmíněného zákaznického centra společnosti T-Mobile v Lounech. Dotazník byl zcela anonymní a dobrovolný.

6.1 Obsah a cíl dotazníkového šetření

Obsah dotazníku je tvořen z úvodního textu, ve kterém je respondentům vysvětlen účel a cíl dotazníku. Následuje 25 uzavřených otázek, kdy zaměstnanci vybírali z již předem připravených odpovědí a 5 otevřených otázek, kde měli zaměstnanci prostor pro vyjádření svého vlastního názoru. Pro uzavřené otázky byla použita hodnotící škála. Celkem byl dotazník sestaven do 7 oblastí, které úzce souvisí s teoretickou částí této práce. Jednotlivé části dotazníku budou ve stejném znění využity v následném rozboru, jejich struktura vypadá následovně:

- charakteristika zaměstnanců,
- obsah práce,
- pracovní prostředí, pracovní podmínky,
- mezilidské vztahy na pracovišti, vedoucí pracovník
- systém vzdělávání,
- systém odměňování,
- jistota práce, spokojenost zaměstnanců.

Cílem celého dotazníkového šetření bylo zanalyzovat současný motivační systém ve společnosti a zjistit, jak jej zaměstnanci hodnotí. Závěrem jsou doporučeny změny, které povedou k vyšší spokojenosti a efektivitě zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google formuláře. V rámci dotazníkového šetření byli osloveni všichni pracovníci zákaznického centra, celkem se jednalo o 60 pracovníků. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 39 pracovníků, tudíž návratnost dotazníku činí 65 %. Dotazník v originálním znění je uveden v příloze A.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření za pomoci grafů zobrazených na obrázcích 6–30. Na základě těchto výsledků jsou v závěru uvedena doporučení pro zlepšení motivace pracovníků ve společnosti T-Mobile.

Charakteristika zaměstnanců

Celkem dotazník vyplnilo 39 zaměstnanců. Z nichž bylo 37 žen a 2 muži. Toto rozložení zhruba odpovídá obsahu práce v zákaznickém centru, kde jsou zaměstnány převážně ženy. Oproti tomu jsou muži zaměstnáni spíše v oddělení technické podpory nebo oddělení spravující e-maily. Z pohledu postavení v organizaci se dotazníkového šetření zúčastnil pouze 1 vedoucí pracovník, zbylých 38 dotazovaných jsou řadoví zaměstnanci.

Největší zastoupení zaměstnanců je v organizaci v rozmezí 31–40 let, kdy se jedná o 14 zaměstnanců. Ve věku 41–50 let je zde 12 zaměstnanců, z výsledků výzkumu vyplývá, že tito zaměstnanci pracují ve společnosti nejdéle. V kategorii 21-30 let je celkem 8 zaměstnanců a v kategorii 50 let a více je zbylých 5 zaměstnanců.

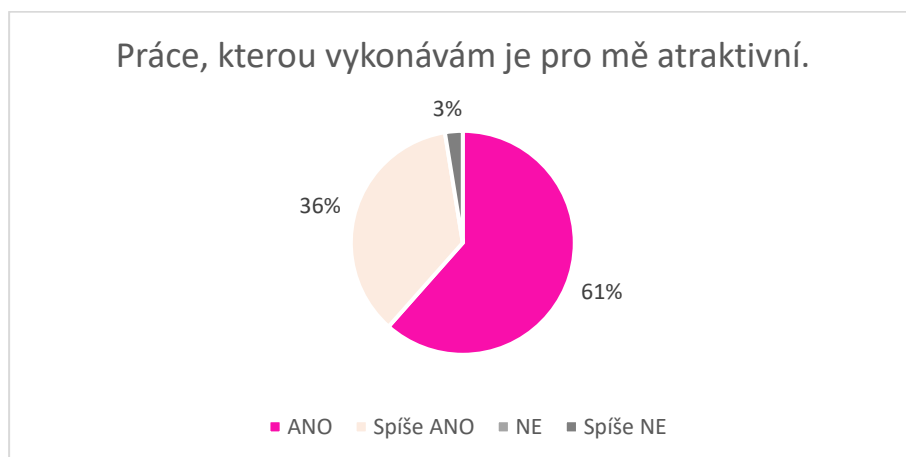
34 zaměstnanců je zaměstnáno na plný úvazek, zkrácený úvazek má velmi malá část, pouze 5 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci na zkrácený úvazek jsou ženy. Co se týče délky pracovního poměru nejvíce pracovníků, pracuje ve společnosti 7 let a více, jedná se o 17 pracovníků z celkového počtu respondentů, což naznačuje nízkou míru fluktuace zaměstnanců ve společnosti. 5–7 let je ve společnosti 6 pracovníků, taktéž i v kategorii 1–2 roky je 6 pracovníků. V kategorii 3–4 roky je 5 pracovníků, rovněž i v kategorii méně než jeden rok.

Obsah práce

Obsah práce je jeden ze stimulačních prostředků ovlivňující motivaci zaměstnanců. Následně hodnocené obrázky jsou zaměřeny na tvrzení týkající se smyslu práce, atraktivitu práce a jasnosti přiřazení pracovních úkolů.

Atraktivita práce je velmi důležitá pro spokojenost zaměstnanců. Toto tvrzení potvrzuje obrázek 6. Více jak polovina zaměstnanců označila jejich práci za atraktivní. 14 zaměstnanců ji považuje za spíše atraktivní a pouze 1 zaměstnanec považuje svoji práci za spíše neatraktivní. Z těchto výsledků lze vyvodit spokojenost zaměstnanců s obsahem jejich práce.

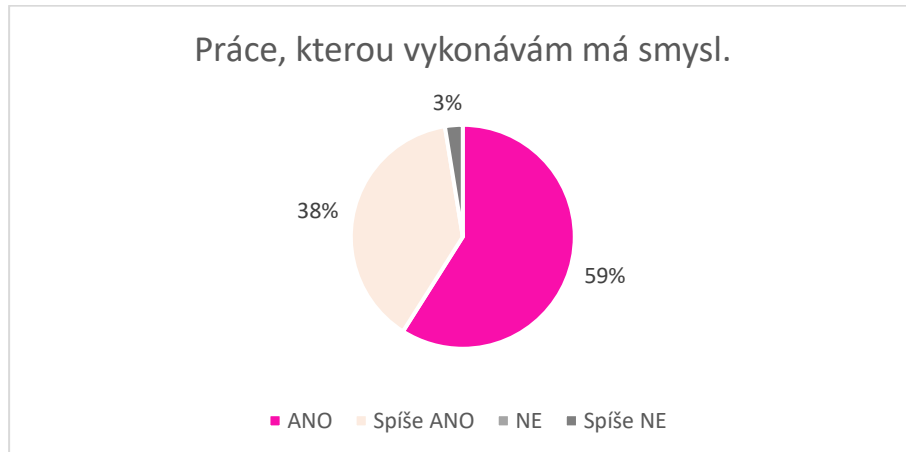
Obrázek 6 - Atraktivita práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 7 interpretuje výsledky tvrzení: „Práce, kterou vykonávám má smysl.“ Výsledky jsou víceméně totožné s obrázkem předchozím. Pro 23 zaměstnanců má jejich práce smysl, 15 zaměstnanců odpovědělo, že má spíše smysl a pouze 1 zaměstnanec uvedl, že jeho práce pro něj smysl spíše nemá.

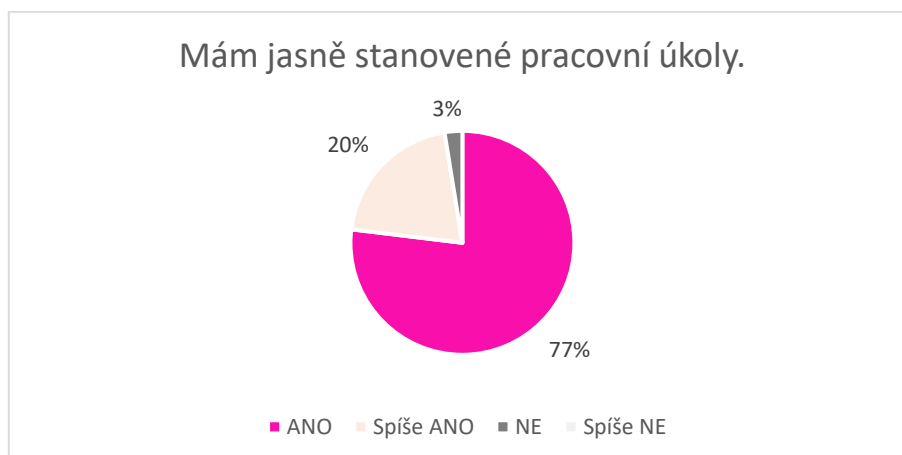
Obrázek 7 - Smysl práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pracovní motivace je z velké části ovlivněna i tím, zda pracovníci mají jasně stanovené pracovní úkoly či naopak. 30 pracovníků odpovědělo, že vždy ví, co mají dělat, 8 pracovníků uvedlo, že mají spíše jasně stanovené své pracovní úkoly a pouze 1 pracovník své úkoly jasně stanovené nemá. Tyto výsledky interpretuje obrázek 8.

Obrázek 8 - Stanovení pracovních úkolů



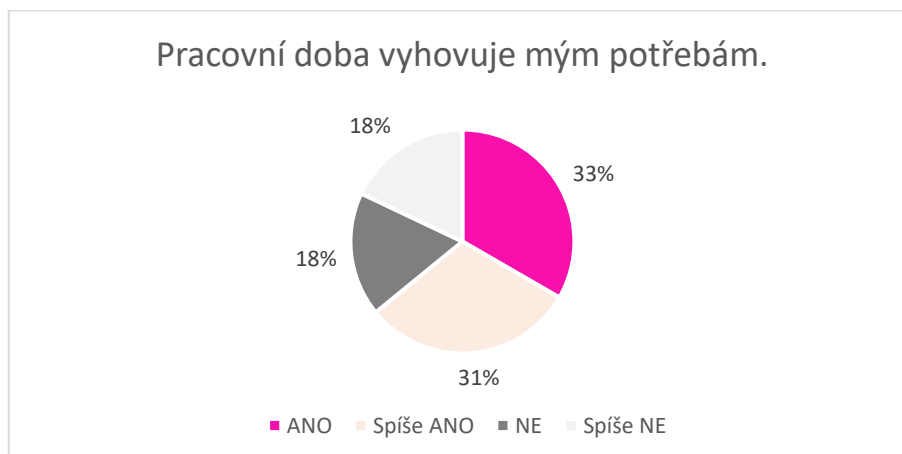
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pracovní prostředí, pracovní podmínky

Druhá oblast v dotazníkovém šetření byla zaměřena na spokojenost respondentů s pracovním prostředím a pracovními podmínkami ve vybrané společnosti. Stejně jako obsah práce má pracovní prostředí společně s pracovními podmínkami značný vliv na motivaci a spokojenost pracovníků v podniku.

První tvrzení bylo zaměřeno na pracovní dobu. U této otázky lze vidět rozmanitost odpovědí. 13 respondentům pracovní doba zcela vyhovuje, 12 respondentů ji považuje za spíše vyhovující, 7 respondentů uvedlo, že je spíše nevyhovující a zbylých 7 respondentů uvedlo, že jim pracovní doba nevyhovuje vůbec. Z těchto výsledků lze odvodit nízkou spokojenost pracovníků s nastavením pracovní doby ve společnosti. Grafické znázornění tohoto tvrzení interpretuje obrázek 9.

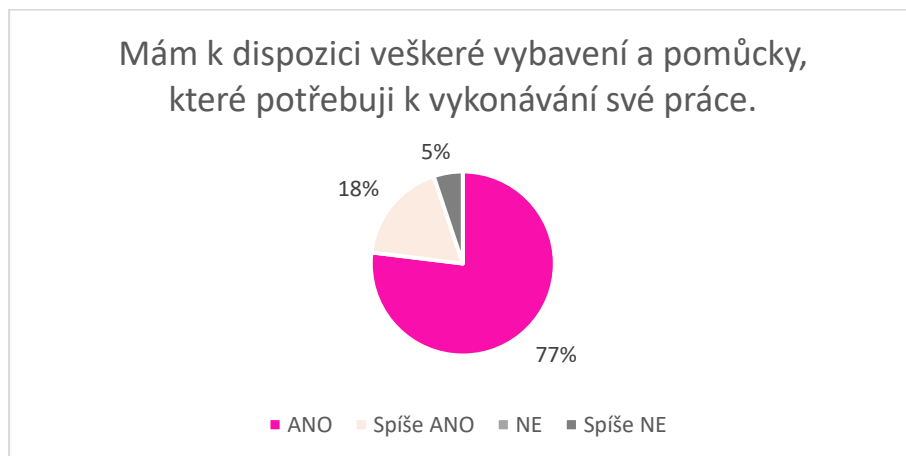
Obrázek 9 - Pracovní doba



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dobré vybavení a pomůcky jsou pro práci v zákaznickém centru velmi důležité. 30 pracovníků má k dispozici vše, co potřebují k výkonu své práce. 7 pracovníků má spíše potřebné vybavení a 2 pracovníci uvedli, že spíše nemají k dispozici vše potřebné. Výsledky znázorňuje obrázek 10.

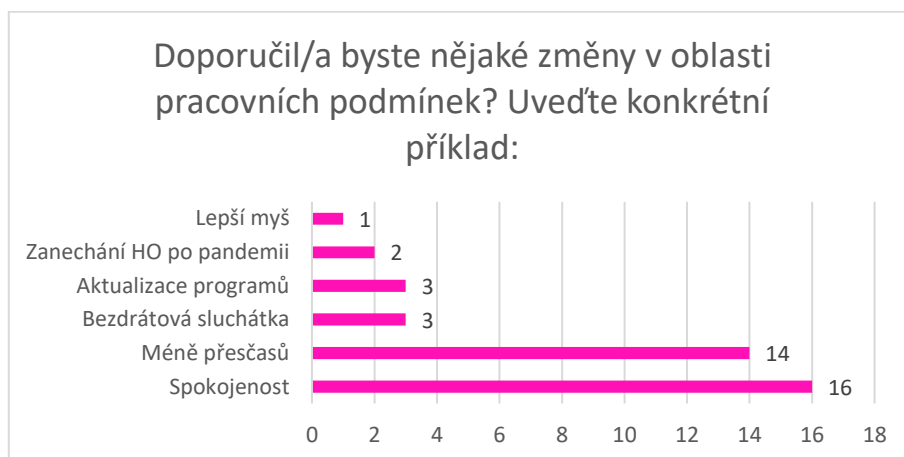
Obrázek 10 - Dispozice pracovního vybavení a pomůcek



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

První otevřená otázka se týkala doporučení v oblasti pracovních podmínek. 16 pracovníků je s pracovními podmínkami zcela spokojeno a žádné změny nevyžadují. 14 zaměstnanců by doporučilo snížit množství přesčasů, jedná se o ty zaměstnance, kteří vyjádřili svoji nespokojenost s nabízenou pracovní dobou. 3 zaměstnanci by doporučili koupi nových bezdrátových sluchátek, další 3 zaměstnanci by doporučili častější aktualizaci firemních programů. 2 zaměstnanci jsou spokojeni se současným stavem home office, který společnost zavedla na základě současné pandemie. Poslední zaměstnanec uvedl doporučení na koupi nové myši k počítači. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 11.

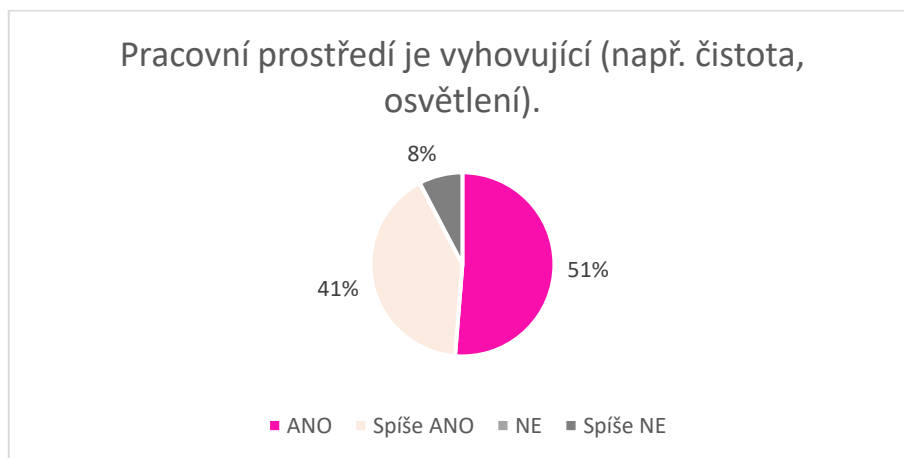
Obrázek 11 - Doporučení v oblasti pracovních podmínek



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

S tvrzením, zda je pracovní prostředí vyhovující souhlasilo 20 dotazovaných. Pro 16 z dotazovaných je toto prostředí spíše vyhovující a 3 z nich zvolilo považují pracovní prostředí, které společnost nabízí za spíše nevhovující.

Obrázek 12 - Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 13 zobrazuje druhou otevřenou otázku. Zde měli pracovníci možnost vyjádření svého vlastního názoru týkající se oblasti pracovního prostředí. 18 pracovníků uvedlo, že je s pracovním prostředím zcela spokojeno a žádné změny nevyžadují. 8 pracovníků vyjádřilo doporučení pro více pracovního prostoru v kancelářích, dalších 6 pracovníků se vyjádřilo ke stavu klimatizace, u které by doporučili její modernizaci. 5 zaměstnancům chybí na pracovišti jídelna či kantýna. 1 pracovník by si přál častěji čistit koberce v prostoru kanceláří a 1 pracovník by si přál pohodlnější židli.

Obrázek 13 - Doporučení v oblasti pracovního prostředí



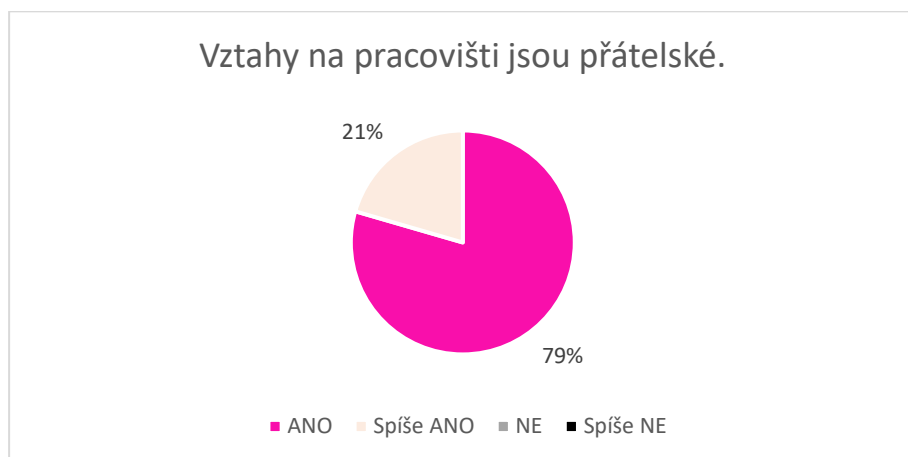
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Mezilidské vztahy na pracovišti, vedoucí pracovník

Část dotazníku zaměřena na mezilidské vztahy a vedoucího pracovníka je tvořena ze třech tvrzení. Zde byli respondenti dotazováni na jejich vzájemné mezilidské vztahy na pracovišti mezi sebou a jejich přímým vedoucím.

Vztahy na pracovišti ovlivňují to, jak se zaměstnanec v práci cítí, což má vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků. S tímto tvrzením souhlasilo 31 respondentů, 8 respondentů označilo vztahy na pracovišti za spíše přátelské.

Obrázek 14 - Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Skvělým výsledkem je fakt, že všech 39 zaměstnanců má dobré vztahy se svým přímým nadřízeným. Takový vedoucí je schopen správně vést a motivovat své podřízené, kteří poté dosahují lepších pracovních výsledků. Toto tvrzení zobrazuje obrázek 15.

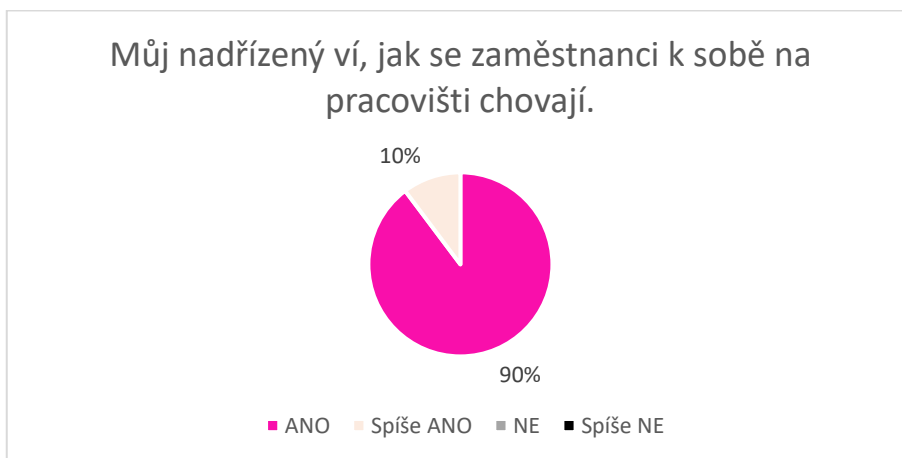
Obrázek 15 - Vztahy s přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Většina pracovníků uvedla, že jejich nadřízený si je vědom vzájemných vztahů na pracovišti, celkem 35 z celkového počtu. Zbylí 4 pracovníci uvedli, že jejich nadřízený je spíše seznámen vzájemných vztahů. Interpretace výsledků je na obrázku 16.

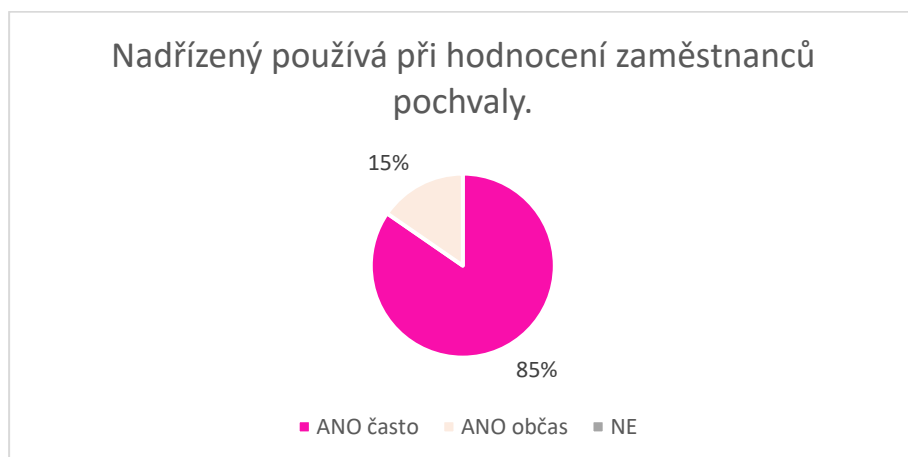
Obrázek 16 - Vzájemné chování na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na obrázku 17 lze vidět míru souhlasu tvrzení, které se týkalo použití pochval v rámci hodnocení zaměstnanců od nadřízeného. 33 respondentů uvedlo, že jejich nadřízený používá pochvaly velmi často. Zbýlých 6 respondentů uvedlo, že je vedoucí pracovník používá občas. Na základě těchto výsledků lze říct, že vedoucí pracovník motivuje zaměstnance i pomocí nehmotných faktorů.

Obrázek 17 - Použití ústních pochval



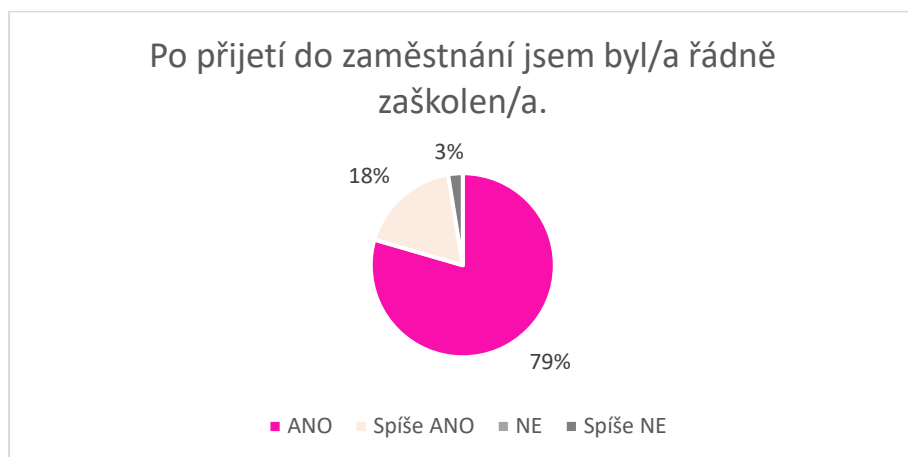
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

System vzdělávání

Pátá oblast v dotazníku byla zaměřena na vzdělávání zaměstnanců. Byla sestavena z šesti tvrzení, jejichž cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání.

Při nástupu do zaměstnání bylo řádně zaškolen 31 respondentů, 7 respondentů bylo spíše řádně zaškolen. Poslední respondent uvedl, že při nástupu nebyl spíše řádně zaškolen. Zaškolení po přijetí do zaměstnání zobrazuje obrázek 18.

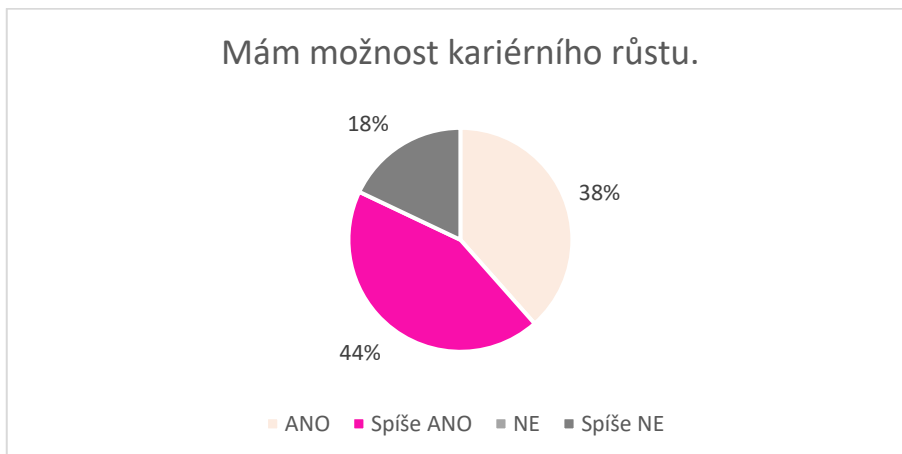
Obrázek 18 - Zaškolení při nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 19 interpretuje výsledky tvrzení týkající se možnosti kariérního růstu. 15 zaměstnanců uvedlo, že tuto možnost mají, 17 zaměstnanců s tvrzením spíše souhlasí a 7 zaměstnanců uvedlo, že možnost kariérního růstu spíše nemají.

Obrázek 19 - Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tvrzení, které se týkalo užití dovedností a znalostí při práci zobrazuje obrázek 20. S tímto tvrzením zcela souhlasilo 25 respondentů, 13 respondentů spíše souhlasí a 1 respondent své schopnosti a dovednosti při práci spíše nevyužívá. Respondent, který své dovednosti a schopnosti spíše nevyužívá v předchozích tvrzení uvedl, že svou práci nepovažuje za atraktivní a ani pro něj nemá smysl.

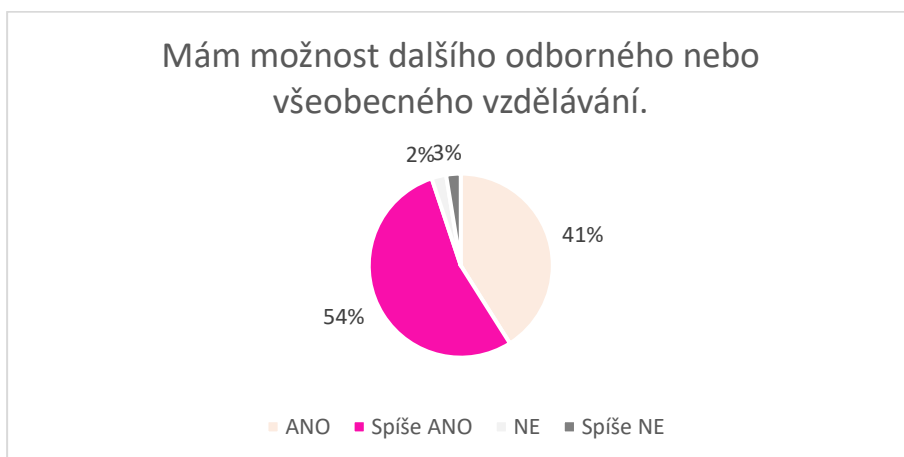
Obrázek 20 - Využití dovedností a znalostí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

S možností dalšího odborného či všeobecného vzdělávání zcela souhlasí 21 pracovníků, 16 pracovníků spíše souhlasí, 1 pracovník s touto možností spíše nesouhlasí a 1 pracovník zastává názor, že tuto možnost nemá vůbec. Výsledky jsou na obrázku 21.

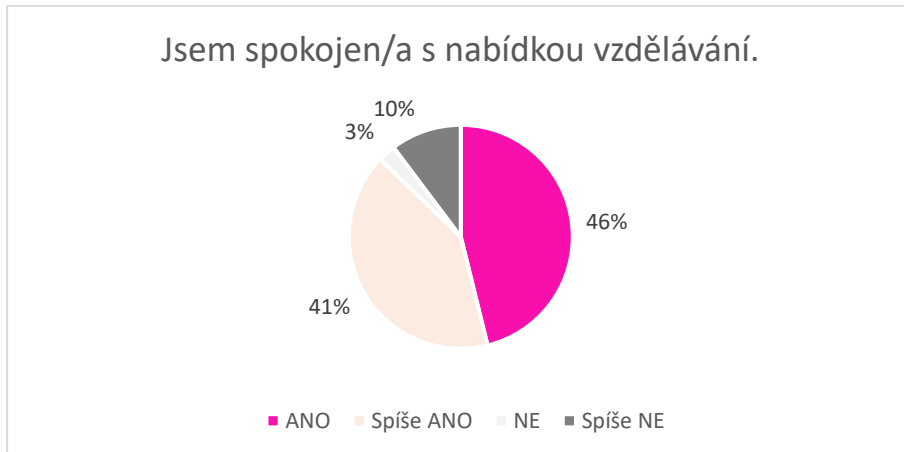
Obrázek 21 - Možnost odborného a všeobecného vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 22 zobrazuje spokojenost pracovníků s nabídkou vzdělávání ve společnosti. S nabídkou vzdělávání je spokojeno 18 pracovníků, 16 pracovníků je spíše spokojeno. 4 pracovníci jsou spíše nespokojeni a 1 pracovník se stávající nabídkou není spokojen vůbec.

Obrázek 22 - Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Cílem další otevřené otázky bylo zjistit, jaké další možnosti vzdělávání by si zaměstnanci přáli. Se systémem vzdělávání ve společnosti T-Mobile je zcela spokojeno 20 dotazovaných. 10 dotazovaných by chtělo zařadit do nabídky jazykové kurzy a dalších 5 dotazovaných by do stávající nabídky zařadilo počítačové kurzy. Proškolení na vyšších pozicích by uvítali 3 dotazovaní a 1 dotazovaný by si přál rozšířit nabídku o psychologické kurzy. Doporučené změny v oblasti odměňování jsou znázorněny na obrázku 23.

Obrázek 23 - Doporučené změny v systému odměňování



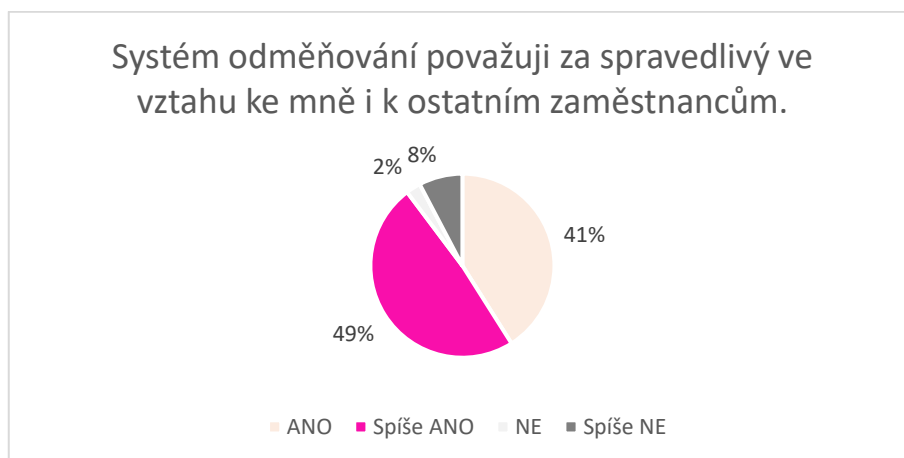
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

System odměňování

Poslední oblastí v dotazníkovém šetření je zhodnocení současného motivačního systému pohledem zaměstnanců. Odměňování je z pohledu zaměstnanců ta nejsilnější motivace, kterou mohou mít.

16 zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý ve vztahu k sobě i ostatním zaměstnancům, 19 zaměstnanců tento vztah považují za spíše spravedlivý. 3 zaměstnanci tento systém považují za spíše nespravedlivý a poslední zaměstnanec s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Vztah odměny mezi pracovníky je zobrazen na obrázku 24.

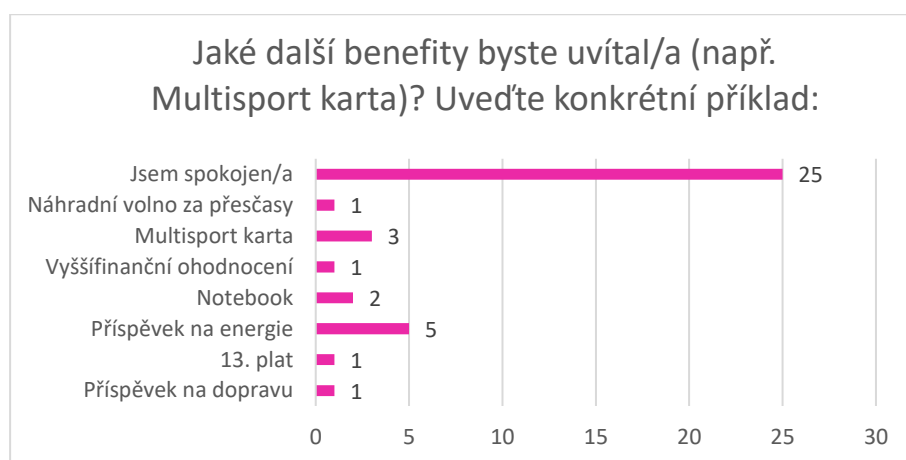
Obrázek 24 - Spravedlivost odměn



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 25 zobrazuje spokojenost respondentů s nabízenými benefity. Zcela spokojeno bez doporučení na změnu bylo 25 respondentů. 5 respondentů uvedlo žádost o příspěvek na energii, což je spojeno se současným home officem, který mají za stavu současné pandemické situace. 3 respondenti uvedli jako konkrétní příklad dalšího možného benefitu Multisport kartu. Dva respondenti by uvítali místo klasického stolního počítače notebook. Mezi dalšími doporučení se vyskytlo: náhradní volno za přesčasy, vyšší finanční ohodnocení, 13. plat či příspěvek na dopravu do zaměstnání.

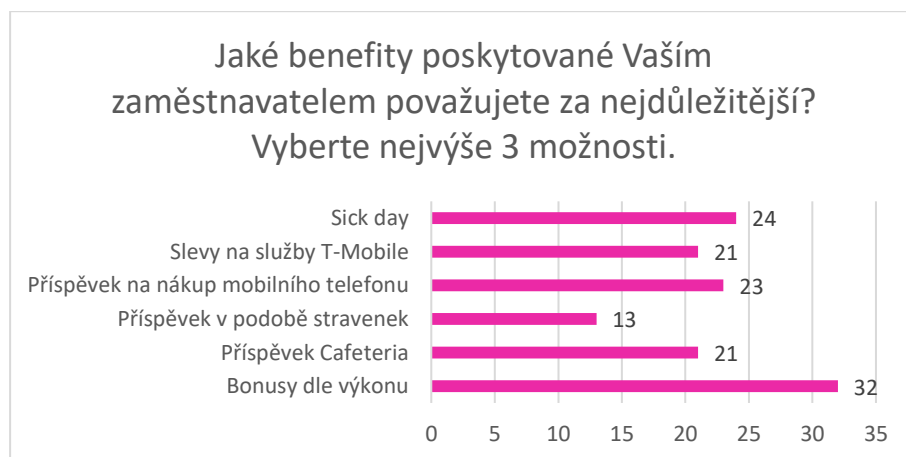
Obrázek 25 - Doporučení dalších benefitů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z dotazníkového šetření vyšlo, že největší motivací jsou pro zaměstnance bonusy dle výkonu. Na druhém místě je možnost využití sick days, dále potom příspěvek na nákup mobilního telefonu, slevy na služby T-Mobile a příspěvek Cafeteria. Nejméně důležitým benefitem je pro zaměstnance příspěvek v podobě stravenek.

Obrázek 26 - Nejdůležitější benefity

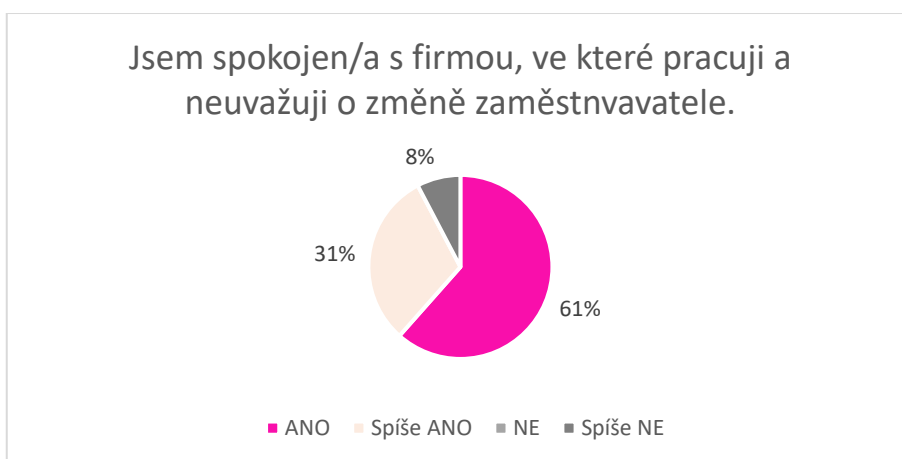


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jistota práce, spokojenost zaměstnanců

Za pozitivní skutečnost pro společnost můžeme označit fakt, že více jak polovina zaměstnanců je zde spokojena a neuvažují o změně zaměstnavatele, konkrétně 24 zaměstnanců, 12 zaměstnanců jsou ve společnosti spíše spokojeni a pouze 3 zaměstnanci jsou zde spíše nespokojeni. Tento výsledek ukazuje na stabilitu zaměstnavatele a je znázorněn na obrázku 27.

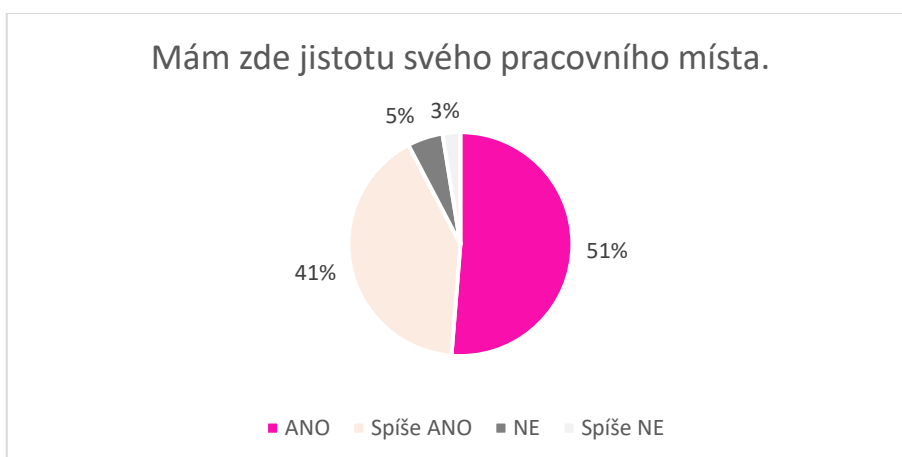
Obrázek 27 - Spokojenost s firmou



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 28 interpretuje výsledek tvrzení týkající se jistoty pracovního místa. Zcela souhlasilo 20 dotazovaných, 16 z dotazovaných s tímto tvrzením spíše souhlasí a 1 dotazovaný označil možnost spíše NE. Zcela nesouhlasí 2 dotazovaní. Na základě tohoto výsledku lze stabilitu zaměstnavatele potvrdit.

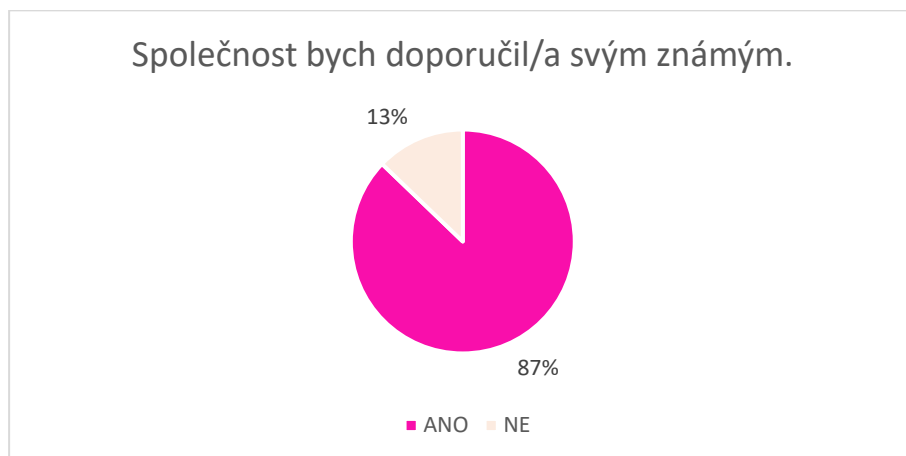
Obrázek 28 - Jistota pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Spokojenost zaměstnanců potvrzuje graf 24. Společnost T-Mobile by svým známým doporučilo 34 respondentů ze zákaznického centra a pouze 5 respondentů by společnost dále nedoporučilo.

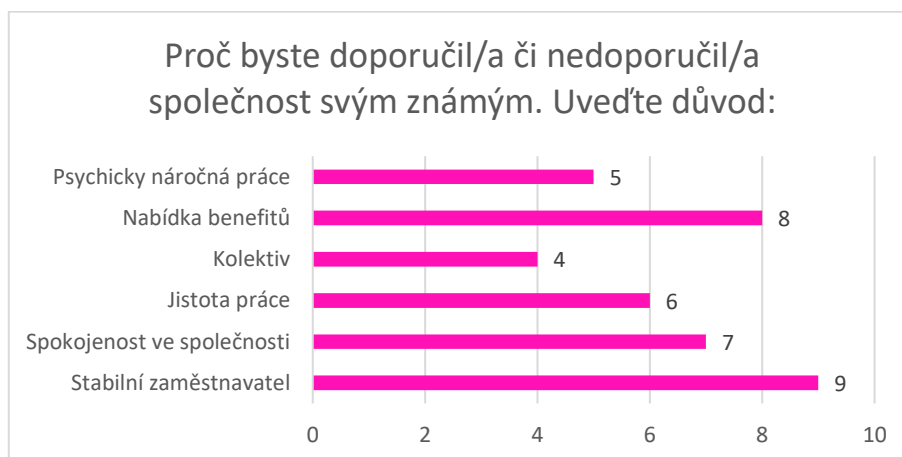
Obrázek 29 - Doporučení svým známým



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na důvody, proč by zaměstnanci doporučili či nedoporučili společnost svým známým. 5 zaměstnanců, kteří by společnost nedoporučili, uvedlo jako důvod fakt, že je práce psychicky náročná a jejich známí by ji nezvládli. 9 zaměstnanců by společnost doporučilo, jako důvod uvedli stabilitu zaměstnavatele. Dalších 8 zaměstnanců by ji doporučili na základě velkého množství benefitů, které společnost nabízí. 7 zaměstnanců by společnost doporučili na základě své spokojenosti, 6 zaměstnanců by ji doporučilo, kdy jako důvod uvedli jistotu práce. Poslední 4 zaměstnanci jsou spokojeni s kolektivem na pracovišti. Důvody týkající se doporučení či nedoporučení zobrazuje obrázek 30.

Obrázek 30 - Důvody doporučení či nedoporučení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.3 SWOT analýza motivačního programu společnosti

SWOT analýza poskytuje komplexní analýzu vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Zahrnuje všechny části okolí podniku – mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí. Je sestavena ze čtyř oblastí, a to: **silných stránek** (Strengths), **slabých stránek** (Weaknesses), **příležitostí** (Opportunities) a **hrozeb** (Threats). Cílem SWOT analýzy je identifikace míry současné strategie podniku a nalezení silných a slabých míst (Jakubíková, 2013).

Silné stránky

- **Mezilidské vztahy** – oblast zaměřená na vztahy na pracovišti vyšla z dotazníkového šetření jako nejlépe hodnocena. Lze to považovat za jeden z faktorů, díky kterému jsou pracovníci ve společnosti spokojeni.
- **System odměňování** – zaměstnanci jsou spokojeni s pestrostí nabídky benefitů, dle výsledků z dotazníkového šetření, je to i jeden z hlavních důvodů, proč by společnosti doporučili svým známým.
- **Spokojenost zaměstnanců** – z šetření taktéž vyšla velká spokojenost zaměstnanců ve svém zaměstnání.
- **Neustálý růst tržeb** – společnost již několik let překonává výši svých tržeb.
- **Stabilní zaměstnavatel** – z výsledků dotazníkového šetření, kdy respondenti uvedli svoji spokojenost, lze společnost T-Mobile považovat za stabilního zaměstnavatele na telekomunikačním trhu.

Slabé stránky

- **Pracovní doba** – vyšla z celého šetření nejhůře hodnocena. Dle dotazníkového šetření nejsou zaměstnanci spokojeni s nastavením pracovní doby a velkým množstvím přesčasů, které mají. Společnost by se na tuto skutečnost měla zaměřit a aplikovat určité změny a opatření.
- **Nabídka vzdělávání** – byla zaměstnanci hodnocena vcelku neutrálně. Mnoho zaměstnanců uvedlo, že by si přálo rozšířit stávající nabídku. Proto zde má společnost prostor pro zlepšení.
- **Pracovní prostředí** – velké množství dotazovaných by uvítalo zvětšení pracovního prostředí, modernizaci klimatizace či zavedení kantýny nebo jídelny do firmy.
- **Veškeré působení společnosti je ovlivněno z Německa** – Deutsche Telekom jakožto mateřská společnost má na starosti veškeré strategické plánování a společnost T-Mobile v České republice se v těchto oblastech pouze přizpůsobuje.

Příležitosti

- **Malá pracovní nabídka** – ve městě Louny je velmi nízká nabídka pracovních míst. Pro společnost to znamená, že si pracovníci snaží udržet své místo a nemají v plánu změnu zaměstnavatele.
- **Nezaměstnanost** – v okrese Louny je vyšší podíl nezaměstnaných, z pohledu společnosti se jedná o příležitost. Tato skutečnost úzce souvisí s nízkou pracovní nabídkou. Zaměstnanci si své zaměstnání snaží udržet a v čemkoliv se dokáží přizpůsobit.

Hrozby

- **Konkurence** – je základní hrozbou každé společnosti. Jedná se jak o konkurenci současnou, tak i o tu potenciální.
- **Vstup zcela nového operátora na trh** – souvisí se samotnou konkurencí. Ačkoliv vstup zcela nového operátora na český trh je velmi obtížný.
- **Inflace** – a její míra má negativní dopady na motivační program společnosti, rovněž i na společnost jako takovou.

7 Vlastní návrhy opatření

V této kapitole jsou shrnuty návrhy pro společnost týkající se oblasti motivace zaměstnanců v zákaznickém centru společnosti T-Mobile, které se nachází v Lounech. Návrhy jsou doporučeny na základě výsledků dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Tato opatření povedou ke zlepšení motivace, spokojenosti a vyšší efektivitě pracovníků.

Jak již bylo řečeno, společnost T-Mobile se pyšní pestrým motivačním programem pro své pracovníky. Toto tvrzení se projevilo i na výsledcích samotného dotazníkového šetření. Z dotazníkového šetření vyšla motivace zaměstnanců velmi kladně. Ovšem našlo se zde i pár nedostatků, které by mohla společnost eliminovat.

Vlastní návrhy opatření týkajících se motivačního programu ve společnosti se zaměřují na oblasti, ve kterých byla zjištěna vyšší míra nespokojenosti zaměstnanců. Dále jsou opatření sestavena na základě doporučení a přání stávajících zaměstnanců. Vlastní doporučení jsou provedena v následujících oblastech:

- systém odměňování,
- systém vzdělávání,
- pracovní prostředí,
- pracovní podmínky.

7.1 Systém odměňování

Systém odměňování společnosti T-Mobile je velmi zdařilý, toto tvrzení vyšlo i z výsledků dotazníkového šetření, kdy s tímto systémem je většina zaměstnanců spokojena. Společnost nabízí velké množství benefitů, tudíž záleží spíše na individuálních preferencích každého pracovníka. Avšak i tak je zde prostor pro zlepšení stávající nabídky.

V návaznosti na současnou situaci celosvětové pandemie se všem zaměstnancům, kteří jsou již rok na home office, značně zvýšila spotřeba energie. Na základě toho by společnost měla zvážit zavedení finanční odměny na pokrytí těchto nákladů. **Příspěvek na energie** by při současném počtu 60 zaměstnanců společnost přišlo na 144 000 Kč. Každý zaměstnanec by dostal od firmy **200 Kč měsíčně navíc k fixnímu platu**. Cílem této odměny je zaplacení zvýšených nákladů za energie způsobené současným home officem.

7.2 Systém vzdělávání

Rovněž i se systémem vzdělávání byli zpočátku zaměstnanci spokojeni. V závěru bylo se současnou nabídkou vzdělávání zcela spokojeno pouze 11 zaměstnanců. Organizace by měla zvážit **rozšíření stávající nabídky systému vzdělávání o kurzy zmíněné níže.**

Jednou z možností, která se pro organizaci vyskytuje je **zařazení jazykových kurzů anglického či německého jazyka** pro pracovníky zákaznického centra. Tyto kurzy by byly zcela dobrovolné a každý zaměstnanec by se mohl zúčastnit vybraného kurzu jednou ročně. Při průměrné ceně dvouměsíčního kurzu, který je vyučován po dobu devadesáti minut jednou týdně je cena 3 250 Kč, tudíž celková kalkulace vychází na 195 000 Kč. Avšak ne každý zaměstnanec možnost jazykových kurzů využije. Výuka by probíhala v prostorách firmy a vyučující by byl externě najatý zaměstnanec. Jazykové kurzy by vyřešily problém s jazykovou bariérou při jednání s nadnárodními podniky. Po splnění kurzu by úspěšní pracovníci obdrželi certifikát.

Druhá možnost, která by zlepšila spokojenost zaměstnanců v oblasti vzdělávání, je **zařazení počítačových kurzů do nabídky.** V rámci těchto kurzů by se do nabídky zařadila **výuka programů Microsoft Office či práce s počítačem.** Tyto kurzy by byly na základě individuální potřeby daného zaměstnance. Průměrná cena jednoho kurzu, který je vyučován online po dobu šesti hodin činí 1 299 Kč. Společnost by zaměstnanci proplatila kurz pouze ve chvíli, kdy by byl úspěšně absolvován.

7.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí bylo v dotazníkovém šetření vyhodnoceno poměrně neutrálně. Většina respondentů považuje pracovní prostředí za vyhovující. Avšak v otevřené otázce respondenti vyjádřili svou nespokojenost a doporučili návrhy, které by zvýšily jejich spokojenost v této oblasti.

Největší problém týkající se pracovního prostředí je velké množství pracovníků na jednom místě, kdy pracovníci nemají žádný osobní prostor či soukromí. Zde by společnost měla zvážit **přepažení současného prostoru,** tím by vznikly dvě menší místnosti. Tímto řešením by se zaměstnanci cítili pohodlněji a zároveň by se snížil i hluk na pracovišti. Další možností je zanechání současné struktury kanceláří

a **vytvoření tzv. buňky pro každého pracovníka**. Tato možnost by vytvořila soukromí pro každého pracovníka a eliminovala pocit „přeplněné“ místnosti.

Dalším návrhem pro zlepšení pracovního prostředí je **zakoupení nové klimatizace**. Současná klimatizace je zastaralá, nefunkční a nezajišťuje vhodné tepelné podmínky k výkonu práce. Náklady na koupi dvou nástěnných klimatizací při průměrné ceně na trhu činí 47 132 Kč. Modernizace klimatizace by pracovníkům zpříjemnila čas strávený na pracovišti.

Poslední návrh v oblasti pracovního prostředí se týká **zlepšení současné jídelní zóny** v budově. V současné době si zaměstnanci obstarávají jídlo sami doma nebo jej nakupují ve městě. Současná místnost by byla doplněna lednicí, mikrovlnnou troubou, varnou konvicí, židlemi a jídelním stolem. Celková průměrná cena zmíněných komponentů činí 16 446 Kč. Toto opatření by se netýkalo pouze zaměstnanců zákaznického centra, ale všech oddělení sídlících v budově.

7.4 Pracovní podmínky

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly pracovní podmínky zaměstnanci hodnoceny průměrně. Téměř polovina zaměstnanců vyjádřila nesouhlas s tvrzením zaměřeným na **pracovní dobu**. Z otázky, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor, bylo nejvíce stížností na **množství přesčasů**, které jim zaměstnavatel přiděluje. Možné řešení tohoto problému je **přijetí brigádníků** do zákaznického centra. Počet brigádníků by záležel na pracovní vytíženosti stávajících zaměstnanců a potřeb zaměstnavatele. Brigádníkům by byla nabídnuta pružná pracovní doba a průměrná mzda 105 Kč/hod.

Další návrh týkající se pracovních podmínek je zaměřený na **home office**, který pracovníci hodnotí velmi kladně. Proto by zaměstnavatel měl zvážit zanechání možnosti home office i po návratu do původního stavu před pandemií.

Poslední návrh je zaměřen na **pravidelné zjišťování stavu pracovního vybavení a pomůcek** pracovníků. Do prostorů kanceláří by byla nainstalována korková tabule, kam by pracovníci měli možnost libovolně vyjádřit svůj názor ohledně stavu jejich pracovního vybavení a pomůcek. Cena jedné korkové tabule činí 3 363 Kč. Tento návrh by vedoucím pracovníkům umožnil pravidelnou kontrolu vybavení či pomůcek.

Závěr

Motivace zaměstnanců má značný vliv na výkonnost pracovníků, tudíž je této problematice věnována čím dál tím větší pozornost z pohledu vedoucích pracovníků. Ačkoliv jsou finanční odměny nejsilnější motivací, je důležité dbát i na odměny nefinanční, které jsou mnohdy pro zaměstnance mnohem důležitější.

Bakalářská práce byla zaměřena na motivaci zaměstnanců zákaznického centra ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Cílem práce bylo zanalyzovat motivační program, který v současné době společnost nabízí a následně navrhnout patřičná doporučení, které povedou k jeho zlepšení. Doporučení povedou ke zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků.

Tato práce byla rozdělena na dvě části. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy týkající se motivace zaměstnanců, dále byly uvedeny základní teorie motivace a poslední část byla zaměřena na motivační nástroje.

Na začátku praktické části byla představena společnost T-Mobile Czech Republic a.s., která má působnost po celém světě. Následně byl představen současný motivační systém zákaznického centra dané společnosti, na jehož základě byl vytvořen anonymní dotazník. Hlavní oblastí této části bylo vyhodnocení dotazníkového šetření a sestavení SWOT analýzy.

Závěrem této práce jsou navržena doporučení, která by měla vést ke zlepšení současného motivačního programu v zákaznickém centru ve městě Louny společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Doporučení se týkají zejména oblastí systému odměňování, systému vzdělávání, pracovního prostředí a pracovních podmínek. Zmíněná doporučení budou předána vedoucímu pracovníkovi zákaznického centra společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. v Lounech.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., & kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení* (4. vyd.). Brno, Česko: CP Books.
- Dessler, G. (2016) *Human Resource Management* (15th Edition). Pearson Education, Inc. or its affiliates.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha, Česko: Grada.
- Jensen, D., J. (2018). Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93-98. doi:10.5430/ijba.v9n2p93
- Jermář, M., Egerová, D., & kol. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Maslow, A. H. (2017). *A Theory Of Human Motivation*. USA: Dancing Unicorn Books.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2021). *Justice. Katalog životních situací*. Dostupné 19. 04. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=3004>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2021). *Justice. Katalog životních situací*. Dostupné 19. 4. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=3004&typ=PLATNY>

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L., Ch. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *EconJournals*, 9(3), 112-116. doi:<https://doi.org/10.32479/irmm.8114>

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

T-Mobile Czech Republic a.s., (2009). *T-Mobile*. Dostupné 19. 4. 2021 z https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2008_CZ.pdf

T-Mobile Czech Republic a.s., (2010). *T-Mobile*. Dostupné 19. 4. 2021 z <https://www.t-mobile.cz/mezinarodni-zazemi>

T-Mobile Czech Republic a.s., (n.d.). *T-Mobile*. Dostupné 19. 4. 2021 z <https://www.t-mobile.cz/mezinarodni-zazemi>

T-Mobile Czech Republic a.s., (n.d.). *T-Mobile*. Dostupné 19. 4. 2021 z <https://www.t-mobile.cz/katalog-sluzeb>

T-Mobile USA, Inc, (n.d.). *T-Mobile*. Dostupné 19. 4. 2021 z <https://www.t-mobile.com/news/media-library>

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha, Česko: Grada.

Urban, J. (2017). *Psychologie řízení a vedení*. Praha, Česko: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.: European Business School SE

Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tržby ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s..... 27

Tabulka 2 - Počet zaměstnanců ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s..... 28

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces uspokojení potřeb.....	10
Obrázek 2 - Proces motivace.....	14
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 4 - Logo společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.	25
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti T-Mobile.....	26
Obrázek 6 - Atraktivita práce	34
Obrázek 7 - Smysl práce	34
Obrázek 8 - Stanovení pracovních úkolů	35
Obrázek 9 - Pracovní doba	35
Obrázek 10 - Dispozice pracovního vybavení a pomůcek.....	36
Obrázek 11 - Doporučení v oblasti pracovních podmínek.....	37
Obrázek 12 - Pracovní prostředí.....	37
Obrázek 13 - Doporučení v oblasti pracovního prostředí	38
Obrázek 14 - Vztahy na pracovišti	38
Obrázek 15 - Vztahy s přímým nadřízeným	39
Obrázek 16 - Vzájemné chování na pracovišti.....	39
Obrázek 17 - Použití ústních pochval	40
Obrázek 18 - Zaškolení při nástupu do zaměstnání	40
Obrázek 19 - Možnost kariérního růstu.....	41
Obrázek 20 - Využití dovedností a znalostí	41
Obrázek 21 - Možnost odborného a všeobecného vzdělávání	42
Obrázek 22 - Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání.....	42
Obrázek 23 - Doporučené změny v systému odměňování.....	43
Obrázek 24 - Spravedlivost odměn	43
Obrázek 25 - Doporučení dalších benefitů.....	44

Obrázek 26 - Nejdůležitější benefity	44
Obrázek 27 - Spokojenost s firmou	45
Obrázek 28 - Jistota pracovního místa.....	45
Obrázek 29 - Doporučení svým známým	46
Obrázek 30 - Důvody doporučení či nedoporučení	47

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření společnosti T-Mobile

Příloha A: Dotazníkové šetření společnosti T-Mobile

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Šárka Pekárková, jsem studentkou třetího ročníku Fakulty ekonomické Západočeské Univerzity v Plzni. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku na téma Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem tohoto šetření je analyzovat vliv motivace ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity v praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

S pozdravem

Šárka Pekárková

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Věk:

- Méně než 20 let
- 21–30
- 31–40
- 41–50
- 50 let a více

Ve společnosti jsem zaměstnán/a:

- Méně než rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- 5–7 let
- 7 let a více

Jsem na pozici vedoucího pracovníka.

- ANO
- NE

Práce, kterou vykonávám je pro mě atraktivní.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Práce, kterou vykonávám má smysl.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Mám jasně stanovené pracovní úkoly.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Pracovní doba vyhovuje mým potřebám.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Mám k dispozici veškeré vybavení a pomůcky, které potřebuji k vykonávání své práce.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Doporučil/a byste nějaké změny v oblasti pracovních podmínek? Uveďte konkrétní příklad:

Pracovní prostředí je vyhovující (např. čistota, osvětlení, teplota, hluchnost).

- ANO

- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Doporučil/a byste nějaké změny v oblasti pracovního prostředí? Uveďte konkrétní příklad:

Vztahy na pracovišti jsou přátelské.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Se svým přímým nadřízeným mám dobré vztahy.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Můj nadřízený ví, jak se zaměstnanci k sobě na pracovišti chovají.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Nadřízený používá při hodnocení pracovníků pochvaly.

- ANO často
- ANO občas
- NE

Po přijetí do zaměstnání jsem byl/a řádně zaškolen/a.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Mám možnost kariérního růstu.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Při práci mám možnost efektivně využívat své dovednosti a znalosti.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Mám možnost dalšího odborného nebo všeobecného vzdělávání.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Jsem spokojen/a s nabídkou vzdělávání.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Uveďte, jaké další možnosti vzdělávání byste uvítal/a (např. jazykové).

Systém odměňování považuji za spravedlivý ve vztahu ke mně i k ostatním zaměstnancům.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Jaké benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem považujete za nejdůležitější?
Vyberte nejvýše 3 možnosti:

- Bonusy dle výkonu
- Příspěvek Cafeteria
- Příspěvek v podobě stravenek
- Příspěvek v podobě stravenek
- Příspěvek na nákup mobilního telefonu
- Slevy na služby T-Mobile
- Sick days

Jaké další benefity byste uvítal/a (např. MultiSport karta). Uveďte konkrétní příklady:

Jsem spokojen/a s firmou, ve které pracuji a neuvažuji o změně zaměstnavatele.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Mám zde jistotu svého místa.

- ANO
- Spíše ANO
- NE
- Spíše NE

Společnost bych doporučil/a svým známým.

- ANO
- NE

Proč byste doporučila či nedoporučila společnost svým známým. Uveďte konkrétní důvod:

Abstrakt

Pekárková, Š. (2021). *Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, stimulace, teorie motivace, pracovní motivace, motivační program

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku týkající se motivace zaměstnanců ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Cílem této práce je zanalyzovat současný motivační program společnosti a následně doporučit změny, které povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je věnována základním pojmům. Praktická část je věnována samotnému průzkumu. Průzkum je proveden za pomoci dotazníkového šetření. V závěru je vyhodnocen dotazník a na základě jeho výsledků jsou navrženy změny, které povedou k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

Abstract

Pekárková, Š. (2021). *Employee Motivation in the Selected Organisation* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, stimulation, motivation theory, work motivation, incentive program

The bachelor thesis is focused on the issues related to Employee Motivation in the T-Mobile Czech Republic a.s. The aim of this work is analyze current motivation system of the organisation and then recommend changes which will increase employee motivation. The work is divided into two parts. The theoretical part is devoted to basic concepts. The practical part is devoted to the survey itself. The survey is conducted using a questionnaire survey. At the end of this work, the questionnaire is evaluated and based on the results, changes are proposed that will lead to higher motivation and employee satisfaction.