

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNACŮ
V ČESKÉ SPOŘITELNĚ**

Autor práce: Simona Bárová

**Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace finanční
služby**

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

BÁROVÁ, S. *Motivace a stimulace zaměstnanců v České spořitelně : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2015. 69 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: motivace, stimulace, potřeby, pracovní spokojenost, zaměstnanecké benefity

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a stimulace zaměstnanců. Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivačních prostředků na vybrané pobočce České spořitelny a na základě výsledků analýzy navrhnout a doporučit případné změny s cílem snížit náklady, zvýšit výkonnost a v neposlední řadě spokojenost zaměstnanců společnosti. Vedlejším cílem bakalářské práce je posoudit, zda a případně jakým způsobem se dotkla současná ekonomická krize oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

Teoretická část práce popisuje základní pojmy a teorii z oblasti motivace a stimulace pracovníků. Praktická část práce seznamuje s výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na zjišťování spokojenosti s motivačními prostředky v pobočkové síti České spořitelny. Závěr práce pak shrnuje získané poznatky a stanovuje návrhy na možná zlepšení.

ABSTRACT

BÁROVÁ, S. *Motivation and stimulation of employees at Česká spořitelna: Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2015. 69 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Key words: employee benefits, job satisfaction, motivation, needs, stimulation

The main goal of the Bachelor thesis is to analyze the current state of the motivational means at the selected Česká spořitelna branch network, and based on the results of the analysis suggest and recommend eventual changes in order to reduce costs, increase production rate and ultimately the satisfaction of employees. The secondary goal of the Bachelor thesis is to evaluate whether and how the current economic crisis has touched the employees' motivation and stimulation.

The theoretical part of the thesis describes the fundamental concepts and theories of the area of workers' motivation and stimulation. The practical part presents a questionnaire survey focused on satisfaction surveys with motivational means in Česká spořitelna branch network. Conclusion of the thesis summarizes acquired knowledge and defines suggestions for potential improvement.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
2.1 Motiv.....	12
2.2 Motivace.....	13
2.2.1 Typy motivace.....	14
2.2.2 Zdroje motivace.....	15
2.2.3 Potřeby jako základní zdroj motivace.....	15
2.3 Pracovní motivace	16
2.4 Stimulace.....	18
2.5 Stimul.....	18
3 TEORIE MOTIVACE.....	19
3.1 Teorie potřeb	19
3.2 Herzbergova teorie 2 faktorů.....	21
3.3 Teorie očekávání	22
3.4 Teorie X a Y.....	22
3.5 Teorie spravedlnosti.....	23
3.6 Teorie stanovování cílů.....	24
4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	25
4.1 Proces motivace.....	25
4.2 Motivační faktory	25
4.3 Motivační typy lidí	26
4.4 Motivace a výkon	27
4.5 Motivační program organizace.....	28
5 STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	30
5.1 Stimulační prostředky	30
5.1.1 Hmotná odměna	30
5.1.2 Obsah práce	31
5.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení	32
5.1.4 Atmosféra pracovní skupiny	33
5.1.5 Pracovní podmínky a režim práce	33
5.1.6 Identifikace s prací, profesí a organizací	34
5.1.7 Externí stimulační faktory.....	34
5.2 Oblasti stimulace	35
6 MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ SPOŘITELNY	36

6.1	Charakteristika společnosti Česká spořitelna.....	36
6.2	Česká spořitelna jako zaměstnavatel	37
6.3	Zaměstnanecské benefity v České spořitelně	38
6.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců v České spořitelně.....	39
6.4.1	Pracovní podmínky	39
6.4.2	Odměňování ve firmě	42
6.4.3	Benefity	43
6.4.4	Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti.....	45
6.4.5	Pracovní výkon.....	47
6.4.6	Motivace versus stanovení pracovních úkolů	51
6.4.7	Spokojenost zaměstnanců	53
6.4.8	Doporučení zaměstnání.....	54
6.4.9	Demotivace	55
6.4.10	Sociodemografická charakteristika respondentů.....	56
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

V současném konkurenčním prostředí, kdy je běžné, že lidé mění zaměstnání v mnohem kratších intervalech, než tomu bylo dříve, považuje autorka za velice důležité snažit se udržet si kvalitní a výkonné zaměstnance. Získat kvalitní zaměstnance, udržet si je a správně je motivovat je klíčové pro efektivní fungování každé firmy. Úspěšně fungující organizace si je vědoma toho, že důležitou a nedílnou součástí jejich řízení jsou i lidské zdroje (kapitál).

Pozitivně naladěný a spokojený zaměstnanec je zejména v bankovním sektoru, kde zaměstnanec přichází do častého a přímého kontaktu se zákazníkem, jeden ze stěžejních faktorů pro konkurenceschopnost společnosti.

V dnešní době tzv. finanční krize, kdy je každá organizace nucena snižovat své náklady, by mělo být nezbytnou součástí práce managementu společnosti věnování velké pozornosti motivaci a stimulaci svých zaměstnanců. Spokojený a motivovaný zaměstnanec nebude mít tendenci měnit zaměstnání a bude „kopat“ za svůj tým, potažmo celou organizaci. Proces hledání, náboru a následné zaučení (zaškolení) nového zaměstnance je mnohem nákladnější než investice do stávajícího plně hodnotného zaměstnance. Každý vedoucí by měl zjišťovat, co jeho podřízené motivuje, a přemýšlet o tom, jakým způsobem stimulovat jejich pracovní výkon.

Pracovat pro někoho, kdo se stará o svůj tým, zajímá se a snaží se brát v úvahu současnou situaci svých zaměstnanců, je pro pracovníky samo o sobě motivující. Úspěšné firmy jsou si vědomy, že v dnešní době již nestačí motivovat své zaměstnance pouze finančními benefity. Poslední dobou na významu nabývají právě benefity nefinanční, jako je dobrá atmosféra na pracovišti, ocenění za dobře odvedenou práci či uznání ostatních. V oblasti nefinanční motivace hraje důležitou roli i osoba manažera. V současnosti by manažer měl být hlavně „leader“, který správným způsobem šíří hodnoty, vize a cíle společnosti jak směrem do firmy, tak i směrem mimo firmu. Pokud budou zaměstnanci pracovat v souladu s vizemi a cíli společnosti, bude cesta k dosažení strategických cílů firmy jednodušší.

Neexistuje jeden jediný správný návod na to, jak nejlépe motivovat. Názory na problematiku motivace nejsou v odborných kruzích jednotné – existuje několik různých teorií a názorů. Problematika motivace je předmětem mnoha psychologických, sociologických a dalších odborných výzkumů. Zejména poslední dobou, kdy je běžné, že zaměstnanci ztrácejí motivaci k práci a často stírají zaměstnání, je toto téma velice

aktuální. Oblasti motivace a stimulace zaměstnanců je proto v poslední době věnováno velké množství literatury z oboru managementu, vedení a řízení týmů či problematiky lidských vztahů.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivačních prostředků na vybrané pobočce České spořitelny a na základě výsledků analýzy navrhnout a doporučit případné změny s cílem snížit náklady, zvýšit výkonnost a v neposlední řadě spokojenost zaměstnanců společnosti. Vedlejším cílem bakalářské práce je posoudit, zda a případně jakým způsobem se dotkla současná ekonomická krize oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části práce jsou popsány základní pojmy a teorie z oblasti motivace lidského chování.

Úvodní kapitola *Cíl a metodika bakalářské práce* charakterizuje cíl a popisuje strukturu bakalářské práce.

Druhá kapitola *Definice základních pojmů* se věnuje charakteristice základních termínů v oblasti motivace. Popisuje, jak jsou v odborné literatuře definovány termíny motiv, motivace, pracovní motivace, stimulace a stimúl.

Třetí kapitola *Teorie motivace* je věnována charakteristice nejvýznamnějších teorií motivace.

Kapitola čtvrtá *Pracovní motivace* je zaměřená na detailnější popis oblasti motivace pracovního jednání, jako je charakteristika procesu motivace, popis motivačních faktorů či motivačních typů lidí.

V šesté kapitole *Stimulace zaměstnanců* jsou charakterizovány stimulační prostředky a oblasti stimulace.

Sepsání teoretické části práce předcházelo studium odborné literatury, zejména na téma motivace lidského chování, oblasti psychologie a sociologie řízení či publikací týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů. Stěžejními publikacemi, ze kterých bylo čerpáno, byla díla „*Psychologie a sociologie řízení*“ psycholožky BEDRNOVÉ¹ a „*Personální management*“ od M. ARMSTRONGA², který je považován za jednoho z nejvýznamnějších odborníků na praktickou personalistiku.

Kapitola sedmá *Motivace a stimulace zaměstnanců v České spořitelně* je nejprve věnována charakteristice společnosti Česká spořitelna a následně druhé části práce

¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, 798 s.

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, 963 s.

zaměřené na analýzu spokojenosti zaměstnanců v pobočkové síti České spořitelny. Je zde představena metoda, která byla použita pro zjišťování spokojenosti pracovníků. Sběr dat byl prováděn v regionu jižní Moravy a na oblastní pobočce Příbram ve dnech 17. 6. – 29. 6. 2015. Dotazník (viz příloha I) byl anonymní a respondentům byl zaslán elektronicky. Celkově v rámci výzkumu autorka získala 50 vyplněných dotazníků. Dále následuje detailní seznámení s výsledky dotazníkového šetření. Výsledky jsou zde graficky znázorněny a podpořeny slovním hodnocením, které získané výsledky komentuje.

V závěru práce jsou shrnuty získané poznatky a výsledky dotazníkového šetření a v souladu s cílem práce navrženy případné změny.

Při psaní bakalářské práce byla použita primárně metoda dotazníkového šetření a metoda řízeného rozhovoru s pracovníkem České spořitelny.

2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

2.1 Motiv

Termín motiv původně pochází z latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Dle NAKONEČNÉHO³ se „konkrétním motivem vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle. V tomto smyslu jsou motivy vnitřní dispozice, které iniciují proces motivace, tj. proces energetizace, zaměření a udržování jednání až po dosažení původního nebo náhradního cíle, který se utváří, když bylo dosažení původního cíle blokováno. Motivы tedy vytvářejí vnitřní předpoklady účelného jednání směřujícího k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb.“

Nicméně slova motiv nebo motivace naznačují, že něco ve Vás pracuje a pohání Vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede Vás to jednat, a to určitým způsobem.⁴

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivы vedoucí k volbě určitého typu pracovní činnosti. Dle druhů motivů, které jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány, se rozlišují následující:⁵

- přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivы: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení,
- nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivы: především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Dle BEDRNOVÉ⁶ „motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ Dále uvádí, „že motivы orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak motivы protikladné se mohou vzájemně oslabovat, a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat.“

³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992, s. 7.

⁴ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha, 2004, s. 14.

⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 57.

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 363.

2.2 Motivace

Pojem motivace je velice rozsáhlý. V odborné literatuře neexistuje jediná univerzálně přijímaná definice motivace. Při bližším studiu se setkáte s několika výklady (přístupy).

Motivace a motivy patří mezi základní pojmy dynamického výkladu člověka. Oba mají specifický význam pro psychologickou explikaci osobnostní dynamiky. Pojem „motivace“ zpravidla označuje proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle. Jako komplexní psychický proces motivace zahrnuje prožitek konkrétního nedostatku či přebytku a také specifický cíl, kterým lze napětí vzniklé narušením rovnováhy organismu odstranit. Na druhé straně motiv znamená spouštěcí sílu, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě. Motiv a motivace jsou ústředním tématem většiny teorií osobnosti.⁷

V mezilidských vztazích, při interakci s mladými lidmi, ale také s dospělými, si můžeme povšimnout toho, že se každý člověk chová poněkud odlišně, byť se nachází v téže situaci. K určité činnosti každý přistupuje s jiným zájmem, ať již větším či menším. Uspokojení nebo radost je pociťována při působení odlišných podnětů. Každé chování či jednání člověka je nějak motivováno, přičemž motivací rozumíme souhrn všech činitelů, které na jedince působí a tím ho podněcují, podporují, aktivizují nebo naopak utlumují a brzdí.⁸

Dle BEDRNOVÉ⁹ pojem motivace vyjadřuje „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto síly činnost 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 či motivovaného jednání. Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách (dimenzích):

- dimenze směru,
- dimenze intenzity,
- dimenze stálosti.“

ARMSTRONG¹⁰ uvádí tuto definici motivace: „Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede

⁷ ČAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha, 2012, s. 180.

⁸ GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J. *Základy psychologie, sociologie*. Praha, 2001, s. 39.

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 362.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 295.

k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“

R. M. STEERS a L. W. PORTER¹¹ uvádějí tyto významy pojmu motivace:

- to, co energetizuje lidské chování,
- to, co zaměřuje (usměřuje) toto chování a
- čím je toto chování udržováno.

Dle ARNOLDA¹² se motivace týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby. Skládá se ze tří složek:

- směr: co se osoba snaží udělat,
- úsilí: jak moc se osoba snaží,
- přetrvávání: jak dlouho se osoba snaží.

Podle TURECKIOVÉ¹³ je „motivace vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“

2.2.1 Typy motivace

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené zvnějšku.¹⁴

¹¹ STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and Work Behavior*. New York, 1979, s. 6.

¹² ARNOLD, J., et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno, 2007, s. 302.

¹³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 55.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 221.

2.2.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností podléjících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada.

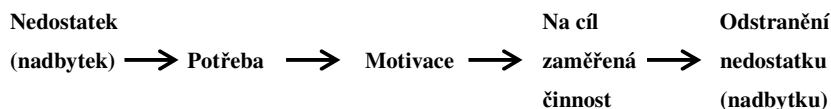
K základním zdrojům motivace patří:¹⁵

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

2.2.3 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která mu umožní uspokojení dané potřeby.¹⁶

Obr. 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti¹⁷



Nejznámějším členěním potřeb, které použil i Maslow ve své teorii, je rozdělení potřeb do 5 skupin (viz kapitola 3.1). Další členění potřeb dle BEDRNOVÉ¹⁸:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – bývají též označovány jako potřeby primární a jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla,

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 244.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 244-245.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 245, vlastní zpracování.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 245.

- potřeby sociální, společenské, psychogenní – bývají také označovány jako potřeby sekundární a jejich existence je spjata s člověkem jako tvorem sociálním, společenským a kulturním.

DEIBLOVÁ¹⁹ uvádí, že „potřeby jednoho člověka se proměňují podle věku, situace či prostředí. Jako nejvýraznější vliv na změnu struktury potřeb uvádí věk a dále zmiňuje, že s věkem se mění i postoj člověka k práci.“

2.3 Pracovní motivace

Problematikou motivace lidského jednání se zabývají odborníci již od poloviny minulého století. První teorie motivace byly obecného rázu a zkoumali je především odborníci z oboru psychologie. Postupem času se odborníci začali orientovat i na oblasti zaměřující se na motivaci reflektující potřeby v organizacích, na tzv. pracovní motivaci. V dnešní době se tímto oborem zabývají nejen odborníci z oboru psychologie, ale i personalisté, manažeři či majitelé firem.

Psychologie se člověkem v kontextu jeho pracovního uplatnění začala systematictěji zabývat až počátkem 20. století. Vznik specifické disciplíny psychologie – psychologie práce – souvisel s rozsahem a úrovní poznatkové i metodologické výbavy psychologie obecné a také s mírou pozornosti, kterou člověku a jeho práci právě v této době začínal věnovat podnikový management; obojí však bylo teprve v počátcích svého vývoje.²⁰

Dobře fungující organizace by měla disponovat motivovanými zaměstnanci. ADAIR²¹ uvádí, že „mezi znaky motivace patří např. energie a odhodlanost, které jsou zaměstnavateli při výběru svých zaměstnanců zohledňovány.“

¹⁹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 40.

²⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 24.

²¹ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha, 2004, s. 15.

Tab. 1: Některá synonyma pro motivaci²²

<i>Přiřazené termíny</i>	<i>Přiřazené vlastnosti</i>
<i>přístup k práci</i>	<i>energie</i>
<i>orientace na práci</i>	<i>pracovní nasazení</i>
<i>úsilí</i>	<i>houževnatost</i>
<i>vůle</i>	<i>rozhodnost</i>
<i>nadšení</i>	<i>přesvědčivost</i>
<i>vyrovnanost osobnosti</i>	
<i>loajalita</i>	
<i>cílevědomost</i>	
<i>chuť do práce</i>	

Dle TURECKIOVÉ²³ se pracovní motivací rozumí „vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochoty pracovat vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální práce nebo práce duševní, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace atd.).“

Dle BEDRNOVÉ²⁴ motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme „ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.“

²² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha, 2004, s. 15, vlastní zpracování.

²³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 57.

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 262.

2.4 Stimulace

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Většina z nás se pravděpodobně setkala ve svém životě s tím, že jsou obě skupiny pojmů používány jakoby se jednalo o synonyma či ekvivalenty. Také někteří psychologové tyto pojmy (zvláště pojmy motivace – stimulace) striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah. Domníváme se však, že určité rozlišení je přeci jen vhodné.²⁵

Dle BEDRNOVÉ²⁶ stimulací rozumíme „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“

Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince. Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty.²⁷

2.5 Stimul

„Elementem stimulace je stimul a je používán v následujících významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.²⁸

Dle PROVAZNÍKA²⁹ „je stimulem de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentivy – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv.“

²⁵ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 37.

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 243.

²⁷ PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 221.

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 288.

²⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 39.

3 TEORIE MOTIVACE

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní.³⁰

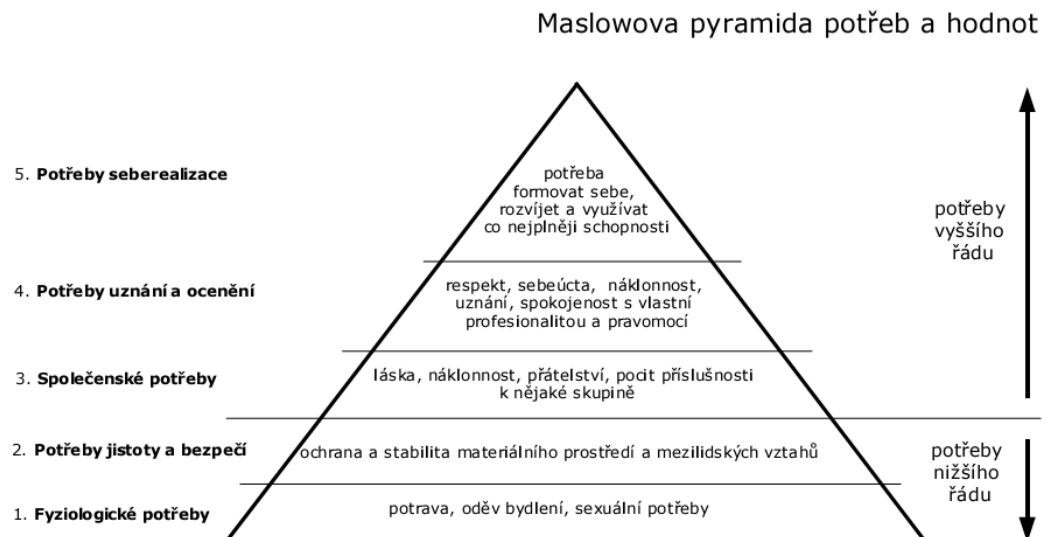
3.1 Teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.³¹

Mezi nejvýraznější autory zabývající se teorií potřeb patří A. H. Maslow se svou koncepcí hierarchie potřeb, jež považoval za základ osobnosti. Dále například C. P. Alderfer se svou ERG teorií nebo D. C. McClelland, který definoval tři potřeby motivující manažery.

Nejnámější teorií potřeb je teorie klasifikovaná americkým psychologem A. H. Maslowem, který sestavil hierarchii lidských potřeb, jež je možné znázornit pomocí pyramidy.

Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb a hodnot³²



³⁰ DONELLY, J. H., jr., et al. *Management*. Praha, 1997, s. 370.

³¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 300.

³² *Maslowova pyramida potřeb a hodnot* [online]. 2011, 12.10.2011 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://zapisy.blogspot.cz/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>>.

Pyramida zobrazuje následující potřeby (kategorie):

- fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu,
- jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb,
- sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny,
- uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin – první zahrnuje touhu po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě a druhá zahrnuje touhu po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úctu ostatních lidí projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění,
- seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v koho člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.³³

TURECKIOVÁ³⁴ uvádí, že „používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také snadným „převodem“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- fyziologické potřeby jsou zajišťovány mzdou nebo platem a odpovídajícími pracovními a organizačními podmínkami, díky nimž jsou saturovány také některé další potřeby,
- potřeby jistoty a bezpečí jsou uspokojovány prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně i jistotou pracovního místa,
- sociální potřeby jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž),
- naplnění potřeb uznání, které již nemusí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“), pak přináší uspokojení z práce a pracovního postavení (status), pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování,

³³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 301.

³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 60.

- potřeba seberealizace (sebeaktualizace) je pak uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese; případně sem můžeme zařadit uspokojení z dobře vykonané práce, významnost pro společnost a možnost samostatně rozhodovat.“

3.2 Herzbergova teorie 2 faktorů

Dle této teorie, jejímž autorem je Frederick Herzberg, působí na člověka dvě skupiny faktorů, a to faktory zvané satisfaktory (motivátory), které podporují pracovní spokojenost, a dissatisfaktory (hygienické faktory), které slouží jako prevence pracovní nespokojenosti. K tomuto závěru došel F. Herzberg během výzkumu prováděného v 50. letech 20. století. Hlavní důsledky tohoto výzkumu podle Herzberga jsou, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin:³⁵

- Jedna skupina se točí kolem potřeby rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu.
- Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu.

Tab. 2: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu³⁶

Hygienické faktory		Motivátory	
Prevence pracovní nespokojenosti		Zajištění pracovní spokojenosti	
- firemní politika		- pracovní úspěchy	
- kompetentnost nadřízených pracovníků		- možnost odborného a kariérního růstu	
- vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými		- uznání	
- pracovní podmínky		- odpovědnost	
- mzda		- osobní rozvoj	
- jistota pracovního místa			
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci			
Vysoká	Pracovní nespokojenost	0	Pracovní spokojenost
←		→	
			Vysoká

³⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 303-304.

³⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 61, vlastní zpracování.

Přínos Herzbergovy teorie, která byla kritizována zejména pro svou neměnnost, je v nalezení souvislosti (vztahu) mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností.

3.3 Teorie očekávání

Teorie očekávání, Vroomova expektační teorie, se řadí mezi teorie zaměřené na proces. Jak uvádí ARMSTRONG³⁷ „v těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, a i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou. Podle Guesta poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci, když nahrazují Maslowovu a Herzbergovu teorii, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil.“

Dle TURECKIOVÉ³⁸ Vroomova expektační teorie vychází z předpokladu, že „sílu motivu vedoucí k vynaložení určitého úsilí, jež je nutné k dosažení cíle, ovlivňuje za prvé míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné, a za druhé přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jednotlivce. Čím je cíl přitažlivější a s tím, jak roste pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Podstatu teorie očekávání lze vyjádřit jednoduchou rovnicí:

$$MS = E \times V$$

neboli

Motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku

Kde: MS (= motivační síla), E (= expektace, očekávání) a V (= valence)

Převedeno do podnikové praxe, čím je pravděpodobnější, že snaha zaměstnance povede k žádoucím cílům, tím větší námahu bude pracovník ochoten vynaložit k dosažení cíle.“

Mezi přínosy expektačních teorií se uvádí získání komplexnějšího pohledu na motivační proces, upozornění na subjektivní vnímání každého pracovníka a potvrzení vztahu mezi motivací a chováním.

3.4 Teorie X a Y

Teorie X a Y je označována za teorii manažerskou a jejím autorem je D. McGregor. Tato teorie (někdy také nazývána teorie „cukru a biče“) rozeznává

³⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 304-305.

³⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 62.

kategorii lidí (X), kteří musí být k práci nuceni, a druhou kategorii lidí (Y) vytvářející si svůj postoj k práci postupně během získávání pracovních zkušeností.

BEDRNOVÁ³⁹ uvádí, že „významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům odpovídající spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů organizace s cíli zaměstnanců) a sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům).“

3.5 Teorie spravedlnosti

Tato teorie vychází z kognitivních teorií motivace a k jejím hlavním představitelům patří J. S. Adams.

Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.⁴⁰

„Základem této teorie spravedlnosti je tzv. fenomén sociálního srovnání. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce (jeho schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti apod.) s vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost a s efekty, které práce přináší jemu i jeho spolupracovníkům (plat, odměny, pochvala, povýšení apod.). Nerovnováha (pocit nespravedlnosti) v tomto srovnání má vliv na pracovní výkon.“⁴¹

ARMSTRONG⁴² uvádí, že „teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.“

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 273.

⁴⁰ DONELLY, J. H., jr., et al. *Management*. Praha, 1997, s. 381.

⁴¹ PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 176.

⁴² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 307.

3.6 Teorie stanovování cílů

Tato teorie vytvořená E. A. Lockem a G. P. Lathamem v 60. letech minulého století významně ovlivnila podnikovou praxi.

Dnes velmi oblíbená manažerská poučka o SMART cílech není ničím jiným než aplikací teorií pracujících s kategorií cíle. Lockova a Lathamova teorie odpovídá na otázku, jak záměr (pracovní činnosti) vyjádřený jako cíl ovlivní chování, respektive jednání a pracovní výkon. Podle této teorie správně formulovaný cíl ovlivňuje chování, protože:⁴³

- usměrňuje pozornost,
- mobilizuje úsilí,
- probouzí výdrž,
- zlepšuje rozvoj strategie.

WAGNEROVÁ⁴⁴ uvádí, že „tato teorie zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické a obtížné, nikoliv však nepřijatelné cíle a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou.“

⁴³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 67.

⁴⁴ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 15.

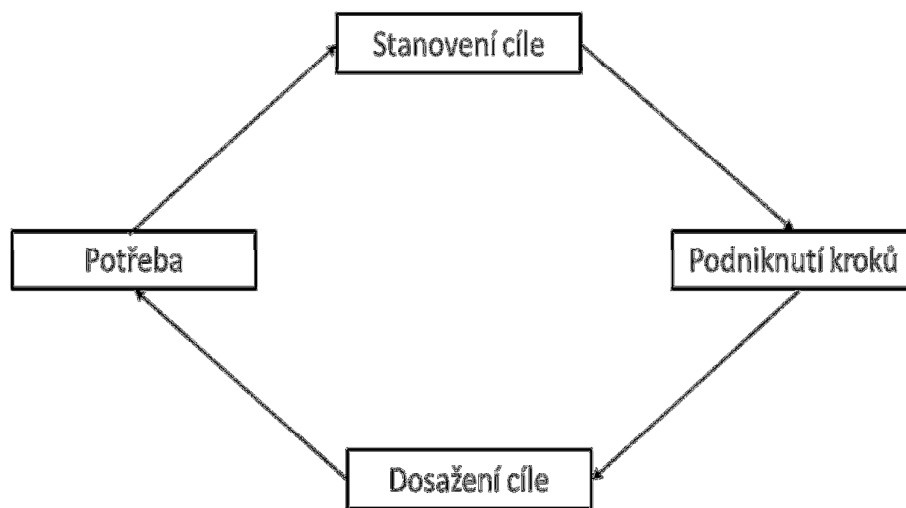
4 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka (pracovníka), jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.⁴⁵

4.1 Proces motivace

Dle ARMSTRONGA⁴⁶ „je motivace iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a přání a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a s největší pravděpodobností se vše v případě vzniku stejné potřeby zopakuje. Pokud cíle není dosaženo, je nepravděpodobné, že se stejné kroky budou v budoucnu opakovat.“

Obr. 3: Proces motivace⁴⁷



4.2 Motivační faktory

Mnoho manažerů a vedoucích zastává názor, že nejlepším a nejvíce fungujícím motivačním faktorem jsou peníze. Ve skutečnosti navýšení mzdy nebo platu funguje jako motivace zaměstnance pouze po určitou, a to většinou po velmi krátkou dobu.

⁴⁵ PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 221.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 296.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 296, vlastní zpracování.

„Herzberg a kol. zpochybnili účinnost peněz, neboť tvrdili, že zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost.“⁴⁸

Existuje mnoho dalších, z časového hlediska dlouhodobějších motivačních faktorů. FORSYTH⁴⁹ uvádí jako motivační faktory:

- úspěch,
- uznání,
- ocenění formou odměny,
- náplň práce,
- odpovědnost,
- možnost kariérního postupu,
- možnost růstu.

Mezi úlohy vedoucích pracovníků mimo jiné patří i motivace svých podřízených. Pro zajištění efektivity této činnosti považuji za velice důležité zjištění toho, co konkrétně motivuje každého zaměstnance. Toto vidím jako klíčové pro účinné používání motivačních faktorů a pro samotnou motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Jak uvádí NAKONEČNÝ⁵⁰ „silný a v mnoha případech vůbec nejsilnější motivační faktor může mít práce sama, umožňuje-li jedinci, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence, a má-li taková práce současně vysokou společenskou prestiž. Toto funguje především u osob „výše“ postavených (vedoucích pracovníků), jejichž vyšší příjem jim umožňuje uspokojení základních potřeb.“

4.3 Motivační typy lidí

Jak již bylo zmíněno výše, každý člověk je individuální, a proto je každý stimulován jinými podněty. Na toto téma existuje mnoho názorů a teorií. PLAMÍNEK⁵¹ uvádí 4 typy lidí, kteří se liší tím, jakým způsobem jsou motivováni:

- objevovatelé – to, co objevovatele nejvíce přitahuje, je zdolávání překážek a přijímání výzev. Bývají netrpěliví, chtějí informace a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 311.

⁴⁹ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha, 2009, s. 31-40.

⁵⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992, s. 132-133.

⁵¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2010, s. 32-39.

- usměřovatelé – přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Vnímají velmi citlivě hierarchická uspořádání společnosti a mají potřebu do takových struktur rychle zařadit všechny lidi kolem sebe. Jsou rádi středem pozornosti. Usměřovatelé bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí.
- sladčovatelé – u sladčovatelů se prakticky vše točí kolem lidí. Mají vysoce vyvinutou empatii, dokáží výborně pochopit druhé. Rádi pracují mezi lidmi, v klidu a neradi se stresují. Pokud bychom po nich požadovali samostatnost, kreativitu a vysokou míru odpovědnosti, mohlo by jim to způsobit stres.
- zpřesňovatelé – jsou kombinací zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zařazují do nich objekty. Vystupují racionálně a někdy působí dojmem, že nemají žádné emoce. Demotivací pro ně může být zadání nejednoznačných úkolů.

Další klasifikaci (typologii) lidí v organizaci nabídl E. H. Schein, hovoří v ní o člověku:⁵²

- racionálně ekonomickém – s převážně „ekonomickou motivací“ (takto na člověka nahlíželi zejména teoretikové klasického a „předklasického“ období teorií organizace a řízení), kterého lze řídit a motivovat v souladu s teorií (strategií) X,
- sociálním – jehož „konstrukce“ je dílem hawthornských studií a školy lidských vztahů a který usiluje především o naplnění svých sociálních potřeb,
- sebeaktualizujícím (se) – který chce zejména uplatnit svůj „lidský potenciál“, v práci hledá sebenaplnění, odpovědnost a samostatnost (převažují u něj intrinsické motivy), takového člověka je možno motivovat a vést v souladu s teorií Y,
- komplexním – na něhož nelze uplatnit univerzální teorie (či strategie) a jehož motivaci a jednání nelze vysvětlit bez znalosti hlubších souvislostí situace a prostředí, v němž působí.

4.4 Motivace a výkon

Téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant

⁵² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 58.

výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S),$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).⁵³

Dle NAKONEČNÉHO⁵⁴ je „tato formulace zjednodušená, neboť výkon determinují také objektivní možnosti, dále proto doplňuje:

$$V = M \cdot S \cdot M \quad \text{přičemž } M = \text{možnosti.}“$$

Obecný závěr je tedy ten, že pracovní výkon jedince závisí na souhrě subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. V podstatě mohou být všechny tyto činitele organizací v žádoucí – motivace a schopnosti nepochybně nikoli v absolutní – míře kontrolovány. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje. V tomto smyslu se někdy hovoří o „podmotivování“ a „nadmotivování“.

Určité činitele mohou vyvolávat snížení motivace či její úplné vymizení, takový vliv se označuje jako demotivování. V oblasti pracovní motivace se projevuje jako snížení „chuti k práci“, resp. jako „nechuť k práci“. Typickými demotivujícími činiteli jsou jednotvárná či smysl postrádající práce, sociální konflikty (zvláště s vedením organizace), nespravedlivé odměňování za výkon apod.⁵⁵

4.5 Motivační program organizace

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné.⁵⁶

⁵³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 255.

⁵⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992, s. 109.

⁵⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992, s. 111-112.

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 302.

Motivační program by měl vždy vycházet z konkrétní situace a potřeb, které jsou v podniku aktuální. Stejně tak jako neexistuje jediná definice motivace, tak neexistuje obecně platný motivační program.

PROVAZNÍK⁵⁷ uvádí, že „je možné vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu rozčlenit do následujících základních fází:

- analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich (ne-)spokojenosti s podnikovými skutečnostmi,
- stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit,
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně,
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu,
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování,
- vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu,
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem,
- kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.“

„Vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku a i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků.“⁵⁸

⁵⁷ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 204-206.

⁵⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 207.

5 STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

5.1 Stimulační prostředky

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tom rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.⁵⁹

BEDRNOVÁ⁶⁰ dále uvádí, že „variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné a co organizace může svému zaměstnanci nabídnout.

Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.“

5.1.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna patří mezi nejobvyklejší a hlavní stimulační prostředky stimulace. V literatuře se hmotná odměna dále dělí na hmotnou odměnu peněžní a nepeněžní. Hmotná odměna peněžní (mzda, plat, prémie, bonusy, odměny) slouží k zabezpečení potřeb pracovníka a jeho rodiny. Za prostředky nepeněžní hmotné odměny se považují firemní auto, zaměstnanecké akcie, dovolená navíc, pohyblivá pracovní doba, možnost práce z domova atd.

PROVAZNÍK⁶¹ nepeněžní hmotnou odměnu nazývá jako specifickou (osobitou) a uvádí, že pokud je tato odměna přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze.

BEDRNOVÁ⁶² uvádí, že „pravidla, která zvyšují stimulační účinnost hmotné odměny, jsou:

⁵⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 400.

⁶⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 400.

⁶¹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 169.

⁶² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 401.

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- odměna by měla přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, nikdy ne předem,
- odměna by měla být za výkon a pracovník by měl vědět za jaký,
- existence jasných pravidel vymezujících vztah mezi výkonem a odměnou,
- existence spravedlnosti při přidělování hmotných odměn.“

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Naopak špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat.⁶³

5.1.2 Obsah práce

Práce v životě každého člověka zaujímá významné postavení. Většina lidí v ní tráví velkou část svého života, a proto je velice důležité, aby obsah práce alespoň částečně naplňoval každého z nás. Obsah některých prací motivuje lidi snadněji než obsah jiných prací. Různé práce jsou různě smysluplné a zajímavé.

PROVAZNÍK⁶⁴ uvádí „stimulační apely, kterými působí na pracovníka činnost, jež vykonává:

- apel na tvořivé myšlení,
- apel na samostatnost (autonomii),
- apel na koncepční myšlení,
- apel na systematické myšlení,
- apel hrdosti na práci,
- apel hrdosti na vlastní schopnosti,
- apel na prestiž,
- apel na seberozvoj,
- apel sebekontroly,
- apel moci,
- apel estetický,
- apel společenský,
- apel péče o druhé lidi,
- apel péče o přírodu,
- apel nebe nad hlavou,

⁶³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 312.

⁶⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 171-172.

- apel jistoty a perspektivnosti jistot.“

Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být napomáhat svým pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, tak jej dále rozvíjet.⁶⁵

Mezi formy tvorby pracovního obsahu, které uvádí BEDRNOVÁ⁶⁶, patří:

- plánovité střídání pracovních míst,
- rozšiřování obsahu práce,
- obohacování obsahu práce,
- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

5.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Dle PROVAZNÍKA⁶⁷ je „povzbuzování či neformální hodnocení významným nástrojem, kterým vedoucí pracovníci pomáhají podřízeným objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky.“

Neformální hodnocení ovlivňuje racionální obsahovou rovinu a zároveň i rovinu požitkovou – emociální.⁶⁸

PROVAZNÍK⁶⁹ popisuje „rovinu racionální jako zpětnou vazbu, kdy vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem k stanovenému cíli. Účinná zpětná vazba by měla být konkrétní, podávaná v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. Rovinu emociální popisuje jako pocit pracovníka, že on i jeho práce jsou pro organizaci důležití. Pracovník má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, a tím se zvyšuje jeho sebedůvěra a posiluje přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon.“

Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace.⁷⁰

Neformální hodnocení je důležitou součástí řízení výkonnosti zaměstnanců, vedoucí pracovník by měl komunikovat a hodnotit pracovní výkon svých podřízených nejen formální cestou ve stanovených termínech, ale i v průběhu celého procesu řízení

⁶⁵ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 172.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 412-413.

⁶⁷ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 173.

⁶⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 292.

⁶⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 173.

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 403.

výkonnosti. Zaměstnanec by měl dostávat zpětnou vazbu na plnění svých cílů v průběhu procesu řízení výkonnosti, aby měl možnost a příležitost k případnému zlepšení.

5.1.4 Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina či tým je soubor zaměstnanců (manažerských a řadových), kteří sdílejí určité normy a snaží se uspokojit své potřeby prostřednictvím dosahování skupinových cílů.⁷¹

Nejčastěji se uvádějí dva základní druhy skupin:

- skupiny formální,
- skupiny neformální.

Dle PROVAZNÍKA⁷² se „dobrá pracovní skupina vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů a samoreguluje se, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity. Špatné pracovní skupiny působí negativně na výkony a může se stát, že dobrý výkon člena týmu se posoudí negativně.“

DONELLY⁷³ uvádí, že „vnímání možnosti podílet se na dění a rozhodování ve skupině ovlivňuje uspokojování potřeb každého člena. Jedinci, kteří sami sebe vnímají jako aktivního účastníka, jsou zároveň většinou celkově spokojenými členy týmu. To může vést k uspokojení sociálních potřeb, potřeb uznání a ocenění a potřeb seberealizace. Dále zmiňuje, že důležitým faktorem spokojenosti člena skupiny je to, jak vnímá postup a úspěšnost dosahování žádoucích cílů.“

Vedoucí pracovník nemůže svému týmu či skupině nařídít, jak by se měla chovat, ale může se zaměřit například na posilování týmové soudržnosti. V současné době je moderním a často využívaným nástrojem pro posílení právě týmové soudržnosti tzv. teambuilding. Pro nastavení dobré atmosféry pracovní skupiny by vedoucí měl podporovat skupinové řešení problémů, jednat spravedlivě v rámci týmu a měl by se snažit vytvořit otevřenou atmosféru, kde má každý člen týmu možnost sdílet své zkušenosti a názory.

5.1.5 Pracovní podmínky a režim práce

Nezájem vedení organizace o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.⁷⁴

⁷¹ DONELLY, J. H., jr., et al. *Management*. Praha, 1997, s. 418.

⁷² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 177.

⁷³ DONELLY, J. H., jr., et al. *Management*. Praha, 1997, s. 448.

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 404.

Dle PAUKNEROVÉ⁷⁵ mají „pracovní podmínky vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků, a proto patří mezi neustále řešené otázky v rámci psychologie práce. Do podmínek pracovního prostředí zahrnuje zejména následující oblasti:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky práce,
- optimalizace techniky a pracovních prostředků,
- bezpečnost práce,
- organizační podmínky práce,
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky,
- hygienické podmínky,
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.“

PROVAZNÍK⁷⁶ uvádí, že „zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší pracovní podmínky má dvojitý efekt – primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšeném výkonu a dále zlepšují vztah mezi podnikem a zaměstnancem.“

5.1.6 Identifikace s prací, profesí a organizací

BEDRNOVÁ⁷⁷ popisuje identifikaci s prací jako „přijetí práce za nedílnou součást života každého člověka. Dosažené pracovní úspěchy se stanou kritériem vlastního sebehodnocení. Identifikaci s profesí vyjadřuje jako přijetí profese za součást osobní charakteristiky. Jako charakteristický znak identifikace s podnikem uvádí přijetí firemních cílů.“

Volba profese patří mezi nejzávažnější rozhodnutí v lidském životě. Toto rozhodnutí ovlivní směr, kterým se bude člověk profesně dále rozvíjet.

5.1.7 Externí stimulační faktory

Mezi externí stimulační faktory se uvádí např. image společnosti. Obecně platí, že čím více je organizace zavedená jako prestižní a oblíbený zaměstnavatel, tím více stoupá pracovní ochota. Naopak negativní image či neoblíbenost organizace vede k neochotě být zaměstnán v takové organizaci.

⁷⁵ PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 114.

⁷⁶ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 179.

⁷⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2009, s. 406.

PROVAZNÍK⁷⁸ řadí mezi další externí stimulační faktory makroekonomickou či politickou situaci.

Očekávaná stagnace a špatné hospodářské výsledky vedou k nezájmu, naopak předpokládaný ekonomický růst povede k zájmu být zaměstnán v takové organizaci.⁷⁹

5.2 Oblasti stimulační

Stimulační prostředky je potřeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat následující oblasti:⁸⁰

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu a rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí,
- spolupráci ve skupině či v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání a rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

⁷⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 183.

⁷⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 183.

⁸⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1996, s. 184.

6 MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTANCŮ ČESKÉ SPOŘITELNY

6.1 Charakteristika společnosti Česká spořitelna⁸¹

Česká spořitelna byla založena v roce 1825 jako první spořitelní instituce na území dnešní České republiky. Dnes je největší bankou v ČR, její služby využívá více než 5 milionů klientů: občané, malé a střední firmy, obce a města, financuje také velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group a pod touto značkou obsluhuje bonitní a korporátní klienty. Disponuje nejširší sítí poboček a bankomatů v ČR. Důležitou roli hraje také na poli inovací – byla například první bankou na českém trhu, která začala masivně vydávat bezkontaktní karty a vytvářet síť pro jejich využití.

Základní fakta k 30. 6. 2014

• Aktiva celkem	900,3 mld. Kč
• Počet klientů ČS	5 091 138
• Počet poboček	644
• Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny ČS	10 474
• Počet karet	3 146 490
• Počet bankomatů	1 546

Mezi dceřiné společnosti České spořitelny patří:

- Brokerjet České spořitelny,
- CPDP 2 a.s.,
- Erste Corporate Finance,
- Erste Energy Services,
- Erste Factoring,
- Erste Leasing,
- Erste Grantika Advisory, a.s.,
- Česká spořitelna – Penzijní společnost,
- MOPET CZ, a.s.,
- Realitní společnost České spořitelny,
- REICO České spořitelny,
- Stavební spořitelna České spořitelny,

⁸¹ *Profil České spořitelny* [online]. Praha : Česká spořitelna, 2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>>, vlastní zpracování.

- sAutoleasing,
- Věrnostní program iBOD, a.s.

Česká spořitelna v roce 2014 již podesáté v řadě získala ocenění v soutěži Fincentrum jako Nejdůvěryhodnější banka roku. Dále získala první místo v kategorii Hypotéka roku a v hlasování handicapovaných spoluobčanů v kategorii Banka bez bariér. Česká spořitelna byla také podle hodnocení amerického časopisu Global Finance zvolena nejlepší bankou v České republice.

6.2 Česká spořitelna jako zaměstnavatel

Česká spořitelna patří dlouhodobě mezi top zaměstnavatele v České republice. Pravidelně se objevuje na předních příčkách v anketách a soutěžích hodnotící společnosti jako zajímavé zaměstnavatele. Již dvakrát Česká spořitelna získala ocenění jako Firma roku – rovné příležitosti, dále cenu za Pracoviště budoucnosti a certifikát Společnost přátelská rodině. V roce 2013 a 2014 získala Česká spořitelna ocenění od České studentské unie jako TOP zaměstnavatel v kategorii bankovníctví a pojišťovnictví.

Zásady, které Česká spořitelna dodržuje vůči svým zaměstnancům, jsou:⁸²

- naši zaměstnanci jsou klíčovými tvůrci našich úspěchů. Děláme tedy všechno pro to, abychom vytvořili atmosféru dynamické firemní kultury, která posiluje motivaci a oceňuje osobní iniciativu každého jednotlivce;
- chceme být firmou s jasnými cíli a pevně stanovenými hodnotami, což vyžaduje iniciativu ze strany jednotlivých pracovníků, otevřenou komunikaci a motivující prostředí vytvářené manažery na všech úrovních. Bez rovných příležitostí to není možné;
- v České spořitelně netolerujeme diskriminaci. Záměrem je zajistit všem členům našeho velkého týmu pocit náležitého ocenění a dát jim příležitost, aby mohli naplno přispívat k úspěchu naší banky a pracovat ku prospěchu všech klíčových cílových skupin;
- oceňujeme přínos každého jedince a respektujeme členy našeho týmu jako osobnosti bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rodinný stav, sexuální orientaci,

⁸² *Proč pracovat pro nás* [online]. Praha : Česká spořitelna, 2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep=>>>, vlastní zpracování.

pracovní způsobilost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, politický názor, etnický původ, národnost, státní příslušnost či jakýkoli jiný aspekt nevztahující se k výkonu práce. Ceníme si přínosu, který jednotliví členové týmu přinášejí a který odráží různorodost společnosti, v níž působíme.

6.3 Zaměstnanecké benefity v České spořitelně⁸³

Česká spořitelna nabízí velmi širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, to ji řadí mezi TOP zaměstnavatele v České republice. Obecně platí, že instituce v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví patří mezi zaměstnavatele, kteří svým zaměstnancům nabízejí nadstandardní zaměstnanecké výhody. Mezi zaměstnanecké výhody nabízené Českou spořitelnou patří:

- 25 dnů dovolené,
- 5 dnů zdravotního volna (nesmí navazovat na dovolenou),
- 2 dny volna na charitativní akce,
- volno pro otce v délce 5 dnů,
- příspěvek pro rodiče na hlídání dětí do 5 let,
- finanční příspěvek na zdraví, sport, kulturu, vzdělávání, či cestování formou výběru z cafeteria benefitů,
- volno na charitu,
- sportovní, turistické, kulturní a společenské akce organizované ČS v průběhu roku,
- pořádání firemních a rodinných akcí,
- příspěvek na pobytovou a poznávací zahraniční rekreaci organizovanou ČS pro zaměstnance a jeho nezaopatřené dítě,
- příspěvek pro děti zaměstnanců účastníci se letního dětského tábora,
- příspěvek na tuzemskou rekreaci zabezpečovanou centrálně ČS pro zaměstnance,
- možnost využití rekreačních objektů,
- odměny za pracovní výročí,
- slevy na produkty a služby u partnerských společností,
- nadstandardní příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění,
- poukázky na stravování pro zaměstnance,

⁸³ *Benefity* [online]. Praha : Česká spořitelna, 2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/benefity/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep=>>>, vlastní zpracování.

- poskytování bankovních a finančních produktů Finanční skupiny České spořitelny za zvýhodněných podmínek,
- čtvrtletní bonus při splnění stanovených podmínek,
- odměna pro nejlepší zaměstnance formou zahraničního zájezdu,
- vzdělávání.

6.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců v České spořitelně

Hlavním úkolem praktické části bylo analyzovat současný stav motivačních prostředků na pobočkové síti České spořitelny. Pro sběr dat bylo použito dotazníkové šetření a konzultace se zaměstnanci České spořitelny. Dotazníkové šetření bylo prováděno v červnu 2015 na pobočkách v regionu jižní Moravy a dále na oblastní pobočce v Příbrami. Dotazník obsahoval 24 otázek, které byly konzultovány s Hanou Martinkovičovou, která pracuje na oddělení lidských zdrojů ČS na pozici HR Business Partner a je zodpovědná za řízení lidských zdrojů na pobočkové síti. Dotazník byl respondentům zaslán elektronicky (blíže viz kapitola 1). Dotazník je dostupný na <https://49525.vyplnto.cz>⁸⁴ a v přepsané podobě jako Příloha I. Výsledky autorka nehodnotila po jednotlivých otázkách, ale tematicky je rozdělila do vzájemně souvisejících oblastí.

6.4.1 Pracovní podmínky

Vzhledem k tomu, že lidé v dnešní době tráví v zaměstnání velkou část dne, je velice důležité, aby zaměstnavatel měl zájem na vytváření dobrých pracovních podmínek. Pokud budou ve firmě pracovní podmínky na dobré úrovni a zaměstnanci budou mít dostatek prostředků k výkonu jejich práce, povede to k vyššímu pracovnímu výkonu a budování dobrého vztahu mezi společností a jejími zaměstnanci.

„Čím příjemnější a pozitivně působící pracovní podmínky organizace vytváří, tím vyšší je pracovní výkon a zároveň se vylepšuje vztah pracovníka a podniku.“⁸⁵

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami byla použita otázka č. 1 „*Jak jste spokojen(a) s okolnostmi Vaší práce?*“. Otázka obsahovala 12 podotázek a respondenti měli k hodnocení 5 škálovou stupnici. Respondenti hodnotili následující okolnosti:

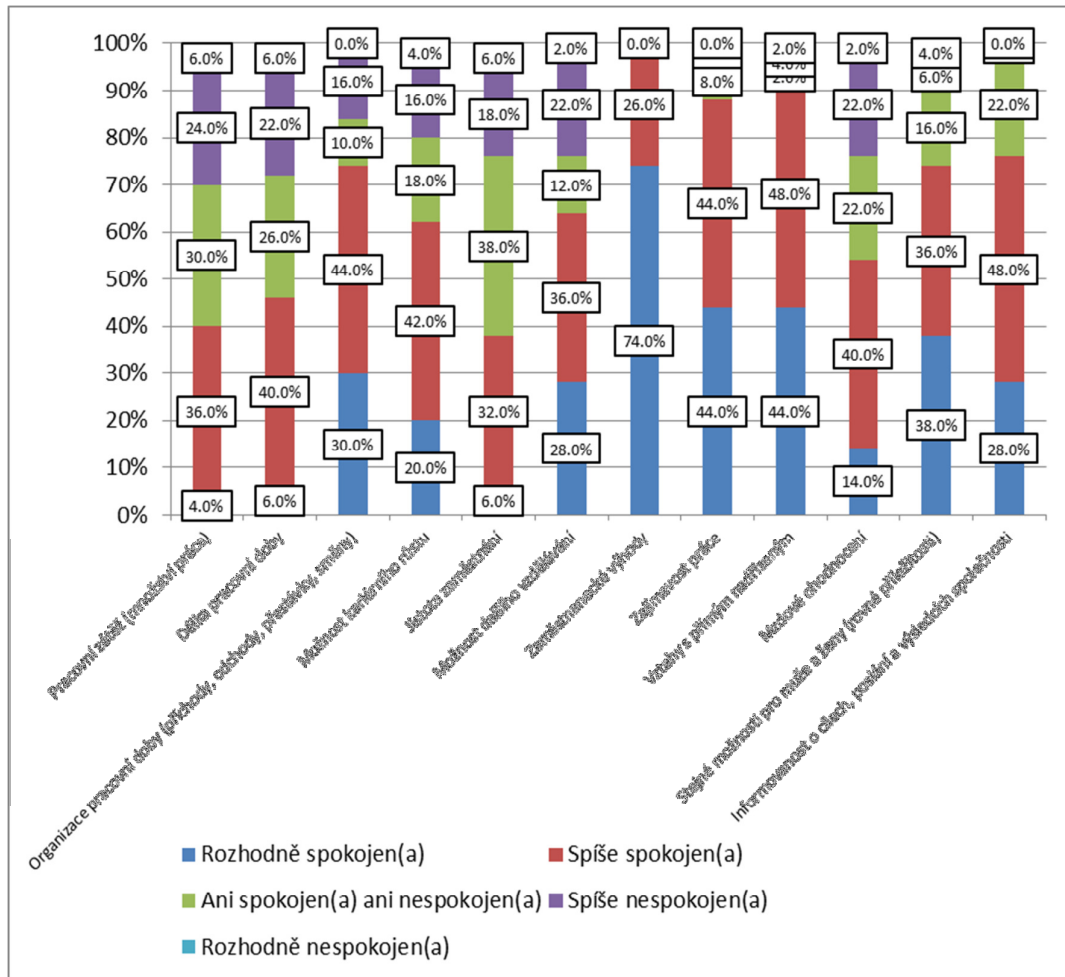
- *pracovní zátěž (množství práce),*
- *délku pracovní doby,*

⁸⁴ Vlastní výzkum.

⁸⁵ HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha, 2006, s. 78-80.

- organizaci pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny),
- možnost kariérního růstu,
- jistotu zaměstnání,
- možnost dalšího vzdělávání,
- zaměstnanecké výhody,
- zajímavost práce,
- vztahy s přímým nadřízeným,
- mzdové ohodnocení,
- stejné možnosti pro muže a ženy (rovné příležitosti),
- informovanost o cílech, poslání a výsledcích společnosti.

Graf 1: Jak jste spokojen(a) s okolnostmi Vaší práce?⁸⁶



⁸⁶ Vlastní výzkum.

Na základě získaných odpovědí byla provedena analýza míry spokojenosti s výše uvedenými okolnostmi práce. Pro výpočet autorka použila vzorec:

$$\text{míra spokojenosti} = RA * 1 + SA * 0,5 + ANI * 0 - SN * 0,5 - RN * 1.$$

Výsledky hodnocení byly rozděleny do 4 skupin dle výše míry spokojenosti.

Čím vyšší je výsledný index, tím vyšší je míra spokojenosti zaměstnanců:

- v první skupině s největší mírou spokojenosti (>30) byla oblast zaměstnaneckých výhod, zajímavost práce a vztahy s nadřízenými,
- ve druhé skupině se index pohyboval okolo 20, zaměstnanci uvedli spokojenost s informovaností o cílech, poslání a výsledcích společnosti, se stejnými možnostmi pro muže a ženy (rovné příležitosti) a organizací pracovní doby,
- v další skupině se index spokojenosti zaměstnanců pohyboval okolo 15, byla zde zastoupena oblast možnosti dalšího vzdělávání, možnosti kariérního růstu a spokojenosti se mzdovým ohodnocením,
- nejnižší hodnoty indexu spokojenosti (index spokojenosti menší než 5) byly uvedeny u délky pracovní doby, jistoty zaměstnání a množství práce.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že společnost má vysoce propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Velice pozitivně byla hodnocena i zajímavost práce, což dle autorky je v dnešní době velmi ceněný benefit pro zaměstnavatele, kdy obzvláště absolventi považují zajímavost práce za jedno z nejdůležitějších kritérií při hledání zaměstnání. Na co bohužel také výsledky poukázaly, je poměrně vysoká nespokojenost s pracovní zátěží, což zejména u pracovníků, kteří jsou v kontaktu s klienty, může být rizikové a může to mít dopad na kvalitu jejich jednání s klienty.

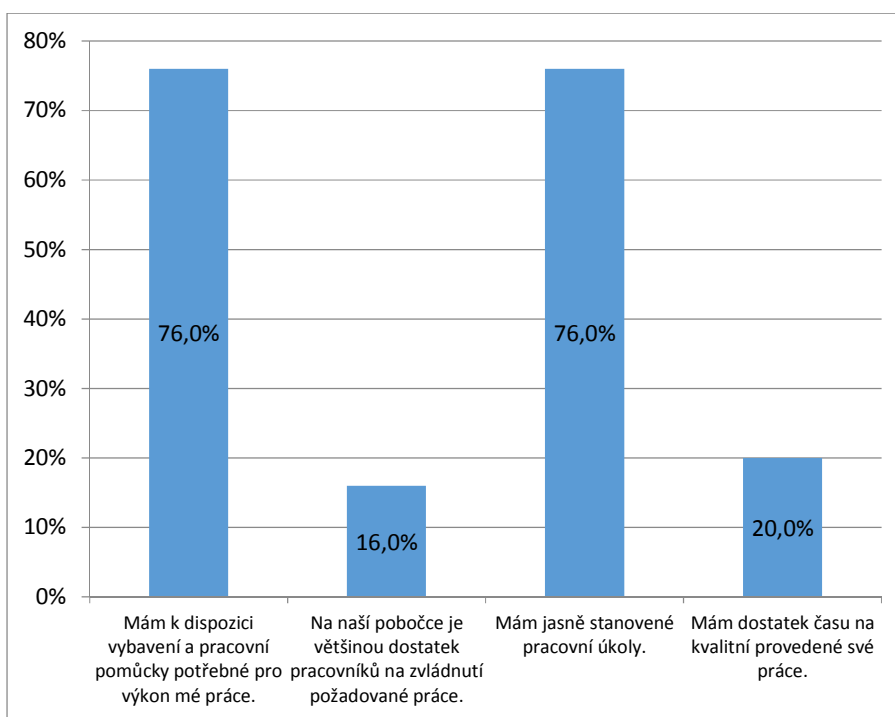
Tab. 3: Index spokojenosti⁸⁷

Okolnosti práce	Index spokojenosti
Zaměstnanecké výhody	43,5
Zajímavost práce	32,0
Vztahy s přímým nadřízeným	32,0
Informovanost o cílech, poslání a výsledcích společnosti	25,5
Stejně možnosti pro muže a ženy (rovné příležitosti)	24,5
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny)	22,0
Možnost dalšího vzdělávání	16,5
Možnost kariérního růstu	14,5
Mzdové ohodnocení	10,5
Délka pracovní doby	4,5
Jistota zaměstnání	3,5
Pracovní zátěž (množství práce)	2,0

⁸⁷ Vlastní zpracování.

Oblasti pracovních podmínek se dále věnovala otázka č. 9, kdy měli respondenti vybrat, *do jaké míry souhlasí nebo nesouhlasí s následujícími výroky*. 76,0 % dotazovaných uvedlo, že mají k dispozici vybavení a pracovní pomůcky potřebné pro výkon jejich práce a mají jasně stanovené pracovní úkoly. Zde se ukazuje, že společnost dbá na to, aby měli zaměstnanci dostatečné vybavení pro výkon práce. Pětina respondentů uvedla, že má dostatek času na kvalitní provedení své práce. 16,0 % dotazovaných odpovědělo, že na jejich pobočce je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce. Tyto výsledky bohužel opět poukazují na vysokou pracovní zátěž a nedostatek lidských zdrojů. Pracovníci se cítí být pod tlakem a potvrzuje se, že množství práce je větší, než jsou pracovníci schopni v daném počtu a čase zvládnout.

Graf 2: Uved'te výroky, se kterými souhlasíte...⁸⁸



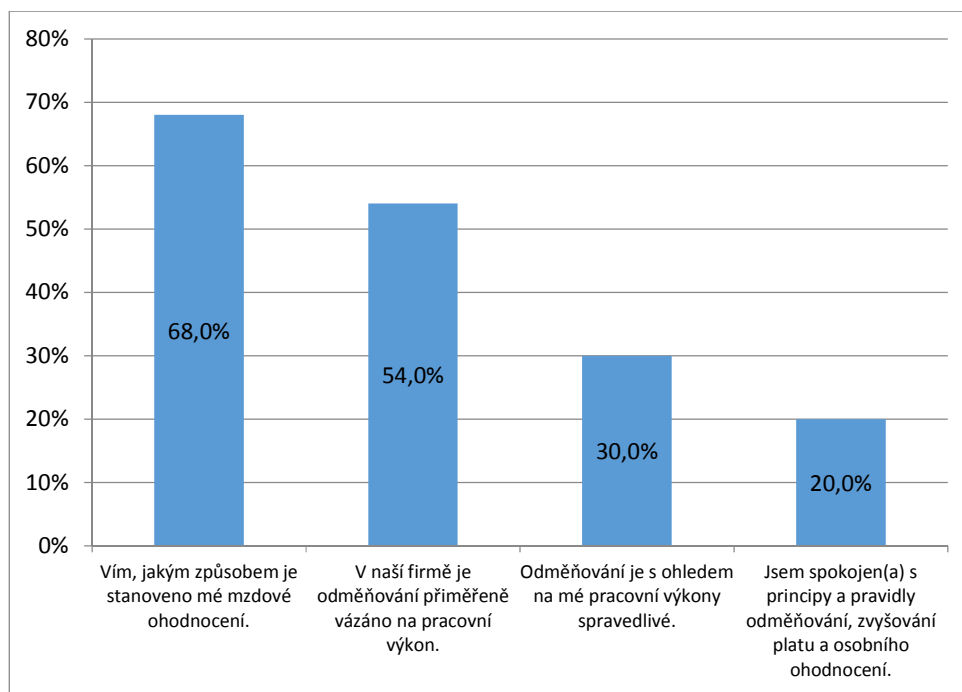
6.4.2 Odměňování ve firmě

Otázkou č. 2 „*Co soudíte o odměňování ve firmě?*“ bylo zjišťováno, jak hodnotí zaměstnanci odměňování ve firmě. Dotazovaní měli možnost vybrat ze 4 tvrzení a mohli zvolit i více odpovědí. 68,0 % dotazovaných uvedlo, že ví, jakým způsobem je stanoveno jejich mzdové ohodnocení. 54,0 % respondentů vybralo tvrzení, že ve firmě

⁸⁸ Vlastní výzkum.

je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. 30,0 % dotázaných odpovědělo, že odměňování ve firmě je s ohledem na jejich pracovní výkony spravedlivé. Pouze pětina respondentů uvedla, že je spokojena s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Vzhledem k povaze práce, kdy pracovník na přepážce již dávno není pouze administrativní pracovník, ale hlavně obchodník, který má stanovený plán prodeje, by odměňování mělo být co nejvíce vázáno na pracovní výkon. Výsledky ukazují, že zaměstnanci nejsou spokojeni se strukturou odměňování. Zde vidí autorka rezervy pro zlepšení. Pracovníci prodeje by měli být co nejvíce orientováni na výsledky, a proto je dle autorky klíčové správně zvolit strukturu odměňování, která bude zaměstnance co nejvíce motivovat a spravedlivě odměňovat při splnění stanovených cílů.

Graf 3: Co soudíte o odměňování ve firmě?⁸⁹



6.4.3 Benefit

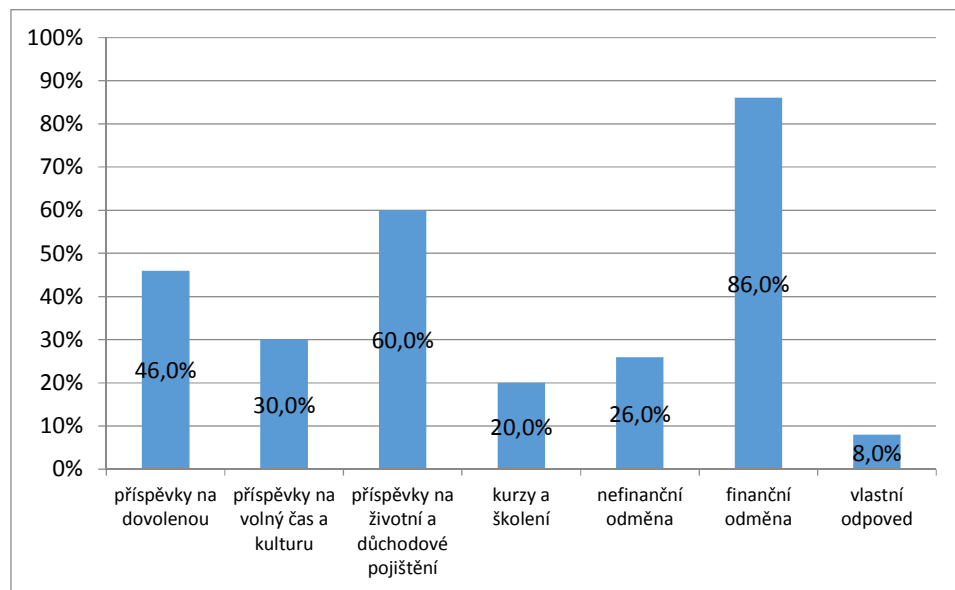
„V souvislosti se snahou udržet si kvalitního zaměstnance se v posledních letech stále více zavádějí zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle

⁸⁹ Vlastní výzkum.

vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci či k době zaměstnání ve společnosti a zásluhám.⁹⁰

Oblastí benefitů se v dotazníku zabývaly zejména otázky č. 4 „*Jaké benefity či zaměstnanecké výhody Vás nejvíce motivují k vyššímu pracovnímu výkonu?*“ a č. 5. „*Jaký zaměstnanecký benefit byste nově uvítal(a)?*“. Zde se potvrdilo, že zaměstnanci si stále velmi cení finanční odměny, která je nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, což potvrdilo 86,0 % dotazovaných. Příspěvky na životní a důchodové pojištění uvedlo jako motivaci 60,0 % respondentů, příspěvky na dovolenou 46,0 % respondentů a příspěvky na volný čas a kulturu 30,0 % respondentů. 20,0 % dotazovaných motivují k vyššímu pracovnímu výkonu kurzy a školení. Výsledky poukazují na to, že zaměstnanci bohužel stále nedoceňují možnost vzdělávání a není to pro ně zajímavý zdroj motivace. Autorka by zde doporučila více se zaměřit na propagaci možností školení a vzdělávání. Vedoucí by se měli snažit pomocí různých vzdělávacích aktivit rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků a tím zlepšovat jejich pracovní výkon. Dále by měli motivovat zaměstnance, aby více využívali možnosti se vzdělávat a mohli tak kvalitněji a lépe vykonávat svou práci.

Graf 4: Jaké benefity či zaměstnanecké výhody Vás motivují?⁹¹



V odpovědi na otázku č. 5 měli respondenti možnost zvolit, jaký benefit by nově uvítali. V odpovědích na tuto otázku nejvíce respondentů vyjadřovalo svou spokojenost

⁹⁰ DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno, 2005, s. 9.

⁹¹ Vlastní výzkum.

se současným stavem. Benefitem, který by nově zaměstnanci uvítali, je příspěvek na ošacení (tuto odpověď zvolilo celkem 10 zaměstnanců a byla to jediná opakující se odpověď na tuto otázku kromě vyjádření spokojenosti se současným stavem). Vzhledem k povaze práce, kdy většina respondentů pracuje v přímém kontaktu se zákazníkem, je důležitý i reprezentativní vzhled pracovníků na přepážce, a proto by zavedení tohoto benefitu bylo výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro samotnou společnost.

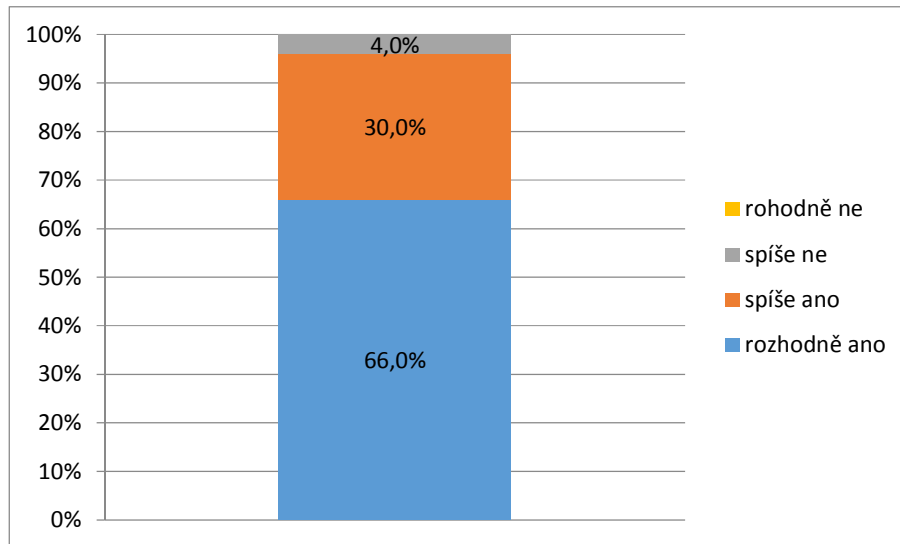
6.4.4 Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti

„Atmosféra a vztahy na pracovišti mají velmi výrazné stimulační účinky na motivaci zaměstnanců pracovat. Každá skupina, tým i organizace má svoje pravidla, zvyky, normy a projevy. Ty se projevují přímo na pracovišti a jasně determinují spokojenost svých členů uvnitř. Na to poté pochopitelně navazuje výkon skupiny nebo tendence zaměstnanců k fluktuaci. Vztahy v jakékoliv skupině máme formální i neformální.“⁹²

Otázka č. 6 „*Motivují Vás dobré pracovní vztahy k vyššímu pracovnímu výkonu?*“ zjišťovala, zda existuje nějaká souvislost mezi pracovními vztahy a motivací k vyššímu pracovnímu výkonu. Více než polovina respondentů (66,0 %) odpověděla, že dobré pracovní vztahy je rozhodně motivují k vyššímu pracovnímu výkonu a 30,0 % respondentů odpovědělo, že dobré pracovní vztahy je spíše motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. 4,0 % dotazovaných pracovní vztahy nepovažují jako motivaci pro vyšší pracovní výkon. Pozitivní pracovní vztahy a spokojenost na pracovišti jsou důležitou a nedílnou součástí pracovního života. Je prokázáno a výsledky průzkumu to potvrzují, že dobré pracovní vztahy přispívají k vyššímu pracovnímu výkonu a produktivitě práce.

⁹² ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha, 2003, s. 332.

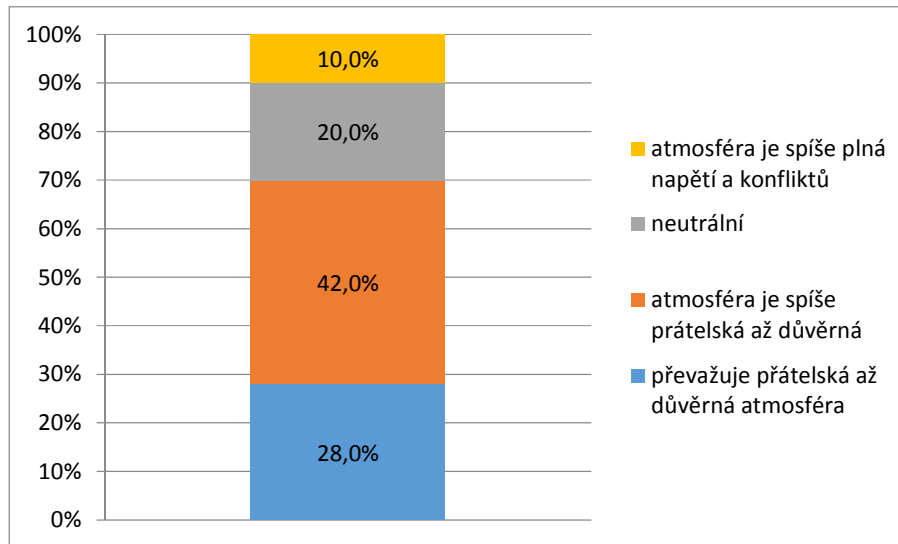
Graf 5: Motivují Vás dobré pracovní vztahy k vyššímu pracovnímu výkonu?⁹³



V otázce č. 7 „*Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?*“ respondenti charakterizovali atmosféru na pracovišti. 70,0 % odpovědí hodnotilo atmosféru na pracovišti pozitivně. Pouze 10,0 % respondentů považuje atmosféru mezi spolupracovníky jako spíše plnou napětí a konfliktů. Manažer by se měl snažit vytvořit a udržet takovou atmosféru na pracovišti, kde pracovníci budou rádi spolupracovat a navzájem se podporovat. Výsledky průzkumu ukazují, že toto se zřejmě daří a zaměstnanci hodnotí atmosféru mezi spolupracovníky velmi kladně. Vzhledem k tomu, že je to faktor, který dle výsledků z předchozí otázky zaměstnance motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, je toto zjištění pozitivní zejména pro firmu samotnou.

⁹³ Vlastní výzkum.

Graf 6: Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?⁹⁴



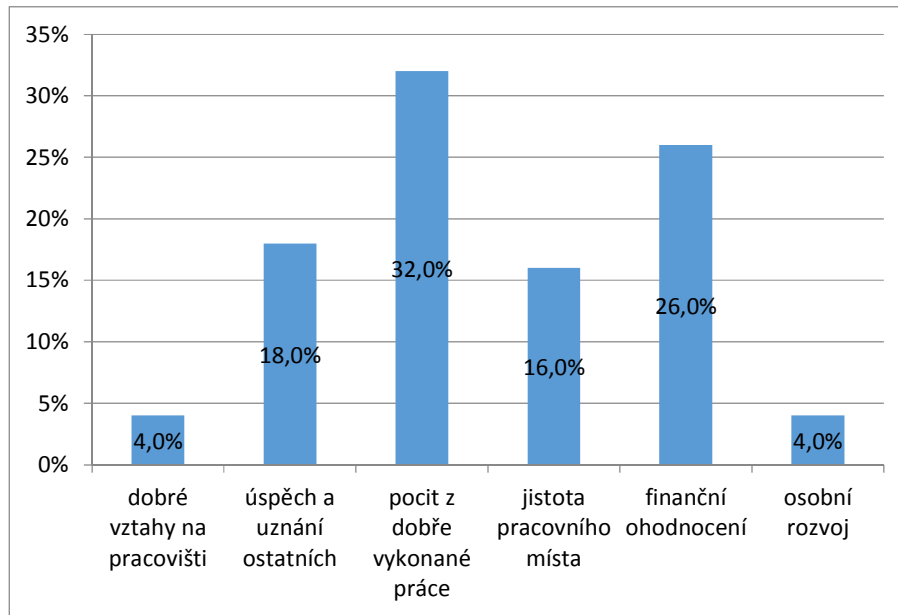
6.4.5 Pracovní výkon

Mezi úkoly manažerské práce mimo jiné patří i řízení pracovního výkonu podřízených a pomocí tohoto nástroje dosahování cílů celé firmy. Firmy by se měly více zaměřit právě na zjišťování, co je pro pracovníky významné, a dále pak na základě analýzy výsledků efektivně využít získané informace k motivaci a hlavně pak k řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

Oblasti pracovního výkonu se v dotazníku věnovalo několik otázek. V otázce č. 10 „Vyberte 1 faktor, který nejvíce ovlivňuje Vaši ochotu maximalizovat pracovní výkon.“ měli respondenti vybrat faktor, který nejvíce ovlivňuje jejich ochotu maximalizovat pracovní výkon. 32,0 % respondentů označilo za faktor nejvíce ovlivňující jejich pracovní výkon *pocit z dobře vykonané práce*. Dále hodnotili jako důležité *finanční ohodnocení* (26,0 %), *úspěch a uznání ostatních* (18,0 %) a *jistotu pracovního místa* (16,0 %). Pouze 4,0 % respondentů uvedlo jako důležitý faktor ovlivňující jejich ochotu maximalizovat pracovní výkon *osobní rozvoj a dobré vztahy na pracovišti*. Výsledek této otázky je pro autorku překvapivý. Zaměstnanci zde upřednostnili pocit z dobře odvedené práce před finančním ohodnocením. Z výsledků je zřejmé, jak je pro zaměstnance důležité, aby jejich práce byla kvalitní, a toto se vzhledem k povaze jejich práce nejvíce promítne v kvalitě nabízených služeb, což je pro firmu velice pozitivní zjištění.

⁹⁴ Vlastní výzkum.

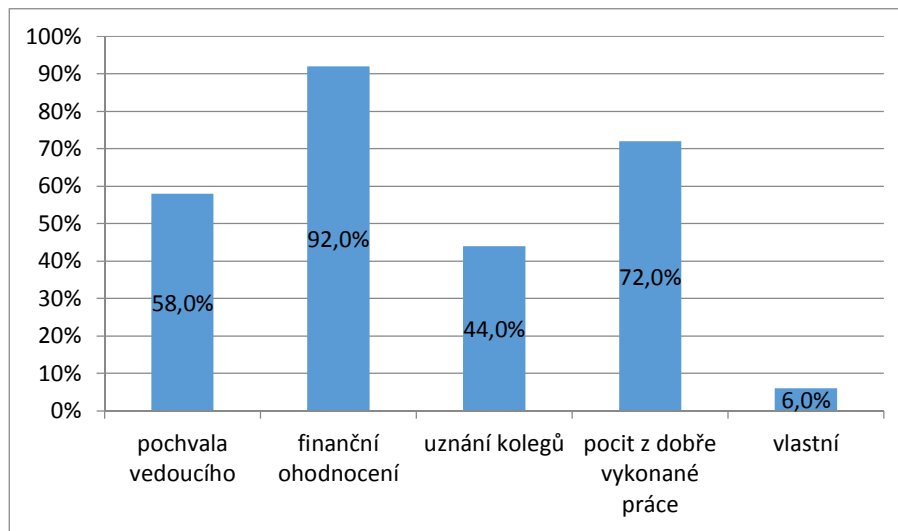
Graf 7: Faktory ovlivňující ochotu maximalizovat pracovní výkon...⁹⁵



V otázce č. 11 „Odměnou za podání vyššího pracovního výkonu je pro Vás spíše.“ respondenti vybírali z nabízených variant a zároveň měli příležitost uvést i vlastní možnost požadované odměny za vyšší pracovní výkon. Výsledky výzkumu přesně korespondují s otázkou č. 4, kdy opět nejvíce respondentů hodnotilo jako klíčové *finanční ohodnocení* (92,0 %). Překvapivě vysoký výsledek (72,0 %) byl u tvrzení, že faktor ovlivňující pracovní výkon je *pocit z dobře vykonané práce*. *Pochvala vedoucího* je odměnou za vyšší pracovní výkon pro 58,0 % respondentů a 44,0 % odpovědí uvedlo, že odměnou pro ně je *uznání kolegů*. Zde je vidět a je to poměrně zajímavé, jak si pracovníci cení i nefinanční odměny. Toto by měla být příležitost pro vedoucí k motivování svých podřízených v případě, že není možnost využít motivaci finanční.

⁹⁵ Vlastní výzkum.

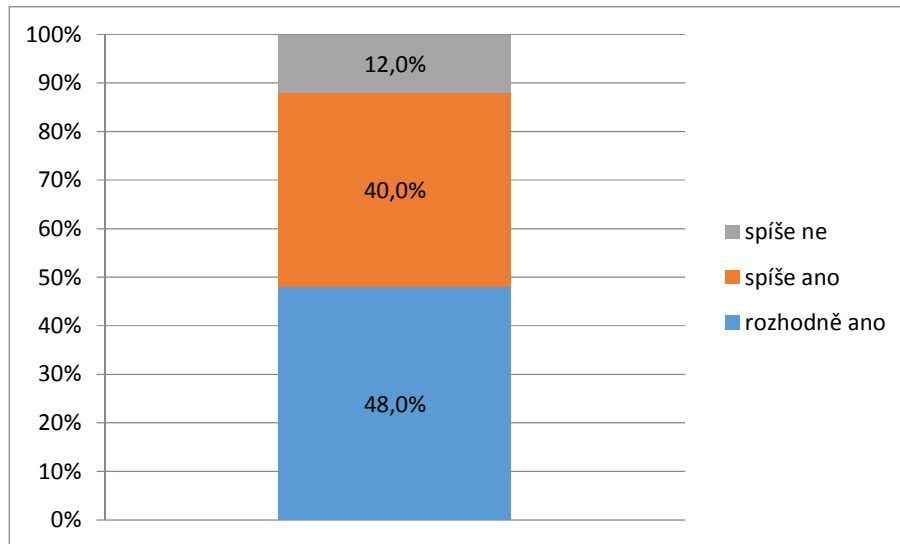
Graf 8: Odměnou za podání vyššího pracovního výkonu je pro Vás spíše?⁹⁶



Otázka č. 15 „*Motivuje Vás uznání ostatních k vyššímu pracovnímu výkonu?*“ zkoumala další možný motivátor k vyššímu pracovnímu výkonu. 88,0 % odpovědí bylo pozitivních, z toho jako rozhodně ano odpovědělo 48,0 % a spíše ano odpovědělo 40,0 %. Uznání ostatních spíše nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu pouze 12,0 % dotazovaných. Zde se opět potvrzuje důležitost nefinančních motivátorů. Potřeba uznání se objevuje v Maslowově hierarchii potřeb téměř na vrcholu pyramidy. Výsledky průzkumu potvrdily, jak je úspěch důležitý a jak ho mají lidé rádi. Toho by si měl být management vědom a snažit se využít každé příležitosti k uznání dobrého pracovního výkonu, např. formou veřejné pochvaly.

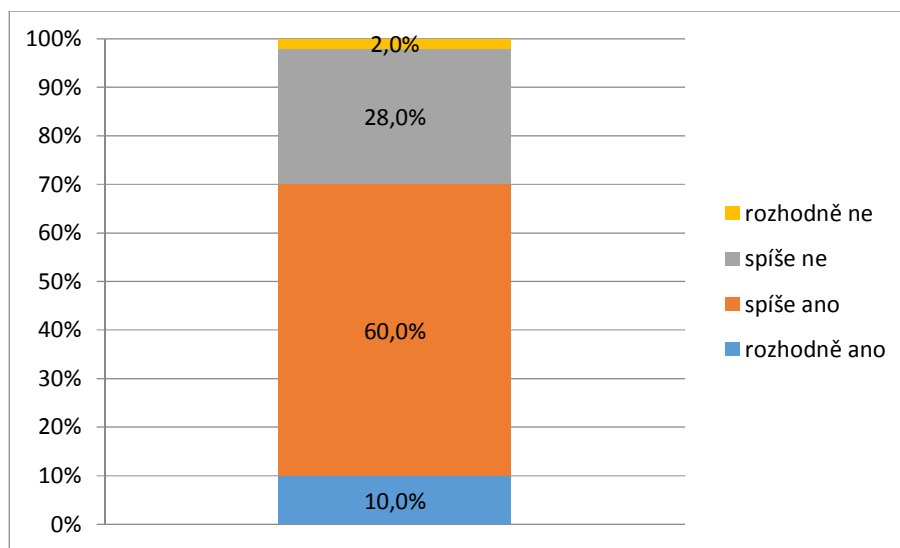
⁹⁶ Vlastní výzkum.

Graf 9: Motivuje Vás uznání ostatních k vyššímu pracovnímu výkonu?⁹⁷



Další otázka věnující se v dotazníku oblasti motivace k pracovnímu výkonu byla otázka č. 16 „*Pokládáte motivaci k pracovnímu výkonu ve firmě, kde pracujete, za dostatečnou?*“. 60,0 % dotazovaných považuje motivaci k pracovnímu výkonu ve společnosti jako spíše dostatečnou a 10,0 % jako rozhodně dostatečnou. Jako spíše nedostatečnou ji hodnotilo 28,0 % respondentů a 2,0 % dotazovaných uvedla jako rozhodně nedostatečnou. Výsledky této otázky opět potvrzují spokojenost pracovníků se systémem zaměstnaneckých výhod a poukazují na dobrou práci manažerského týmu.

Graf 10: Pokládáte motivaci k pracovnímu výkonu ve firmě za dostatečnou?⁹⁸



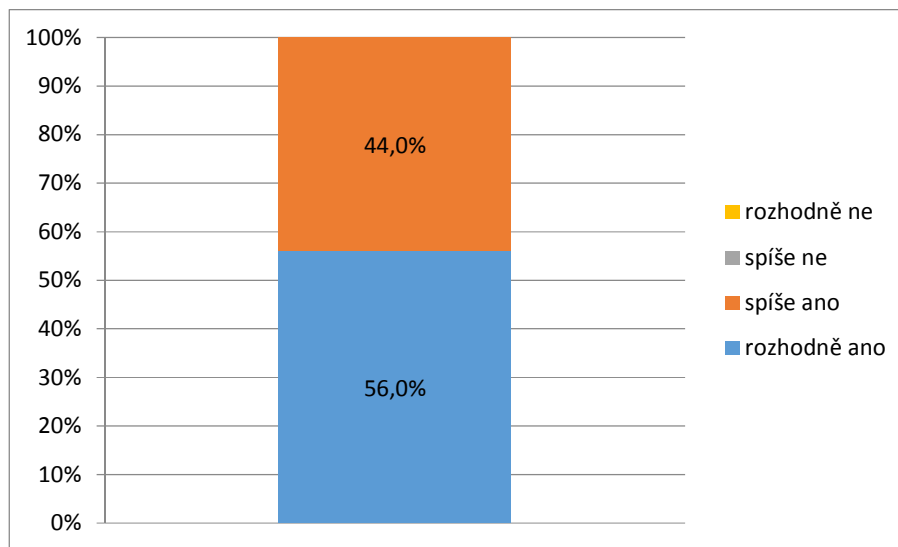
⁹⁷ Vlastní výzkum.

⁹⁸ Vlastní výzkum.

6.4.6 Motivace versus stanovení pracovních úkolů

V otázce č. 12 „*Jsou Vám jasné úkoly stanovené přímým nadřízeným?*“ byli respondenti dotazováni, zda rozumí zadání práce od svého nadřízeného. Veškeré odpovědi byly pozitivní. 56,0 % dotazovaných uvedlo, že rozhodně ano a 44,0 % spíše ano. Tento výsledek opět potvrzuje, co již bylo řečeno. Management dobře komunikuje se svými týmy, neboť se ukazuje, že pracovníci vědí, co mají dělat a co se od nich očekává. Efektivní komunikace do týmu by měla být nedílnou součástí základních manažerských procesů, kterými jsou plánování, organizování, vedení, kontrola a řízení.

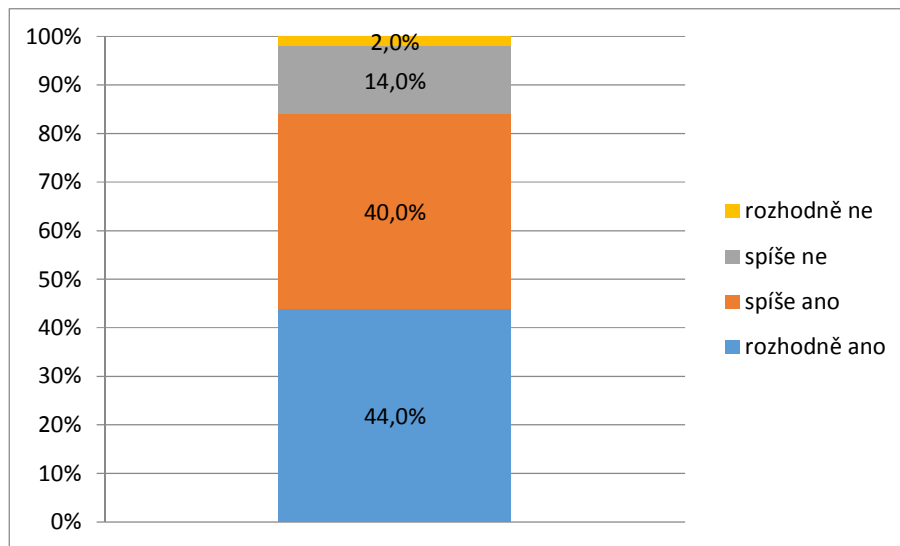
Graf 11: Jsou Vám jasné úkoly stanovené přímým nadřízeným?⁹⁹



V následující otázce č. 13 „*Ovlivňuje jasné stanovení úkolů Vaši motivaci k práci?*“ byli respondenti dotazováni, zda jasné stanovení úkolů má vliv na jejich motivaci k práci. V 84,0 % byla odpověď pozitivní, kdy 44,0 % uvedlo, že jasné stanovení úkolů rozhodně ovlivňuje jejich motivaci k práci a 40,0 % odpovědělo, že spíše ano. Pouze 16,0 % dotazovaných odpovědělo negativně. Jasné stanovené cíle jsou klíčem k jejich úspěšnému splnění. V současné době je velice populární a využívaná metoda pro stanovení cílů a úkolů metodika nazývaná SMART. Ze zkušenosti autorky vyplývá, že pokud jsou úkoly a cíle nadefinovány podle pravidel SMART, pak nejen že jsou motivací k vyššímu pracovnímu výkonu, ale i cesta k jejich dosažení je mnohem jednodušší.

⁹⁹ Vlastní výzkum.

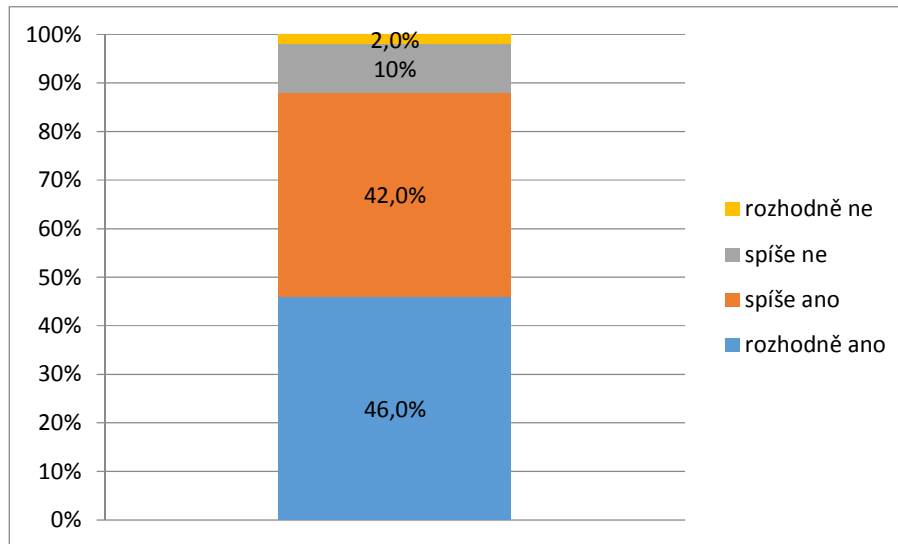
Graf 12: Ovlivňuje jasné stanovení úkolů Vaši motivaci k práci?¹⁰⁰



Otázka č. 14 „Ovlivňuje zhodnocení provedeného úkolu Vaším nadřízeným Vaši motivaci k práci?“ zjišťovala, zda zhodnocení provedeného úkolu nadřízeným ovlivňuje motivaci k práci. 88,0 % odpovědí bylo pozitivních. 46,0 % dotazovaných uvedlo, že zhodnocení provedeného úkolu nadřízeným rozhodně ovlivňuje jejich motivaci k práci a 42,0 % dotazovaných uvedlo, že spíše ano. Negativně odpovědělo 12,0 %, z toho 10,0 % uvedlo, že zhodnocení provedeného úkolu je spíše nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu a 2,0 % respondentů uvedla, že zhodnocení provedeného úkolu rozhodně neovlivňuje jejich motivaci k práci. Zde je evidentní, jak důležitá je zpětná vazba a hodnocení odvedené práce vedoucím pracovníkem. Výsledek poukazuje na důležitost a potřebu systému řízení výkonnosti, který je stále ve spoustě firem podceňován.

¹⁰⁰ Vlastní výzkum.

Graf 13: Ovlivňuje zhodnocení provedeného úkolu Vaši motivaci k práci?¹⁰¹



6.4.7 Spokojenost zaměstnanců

Oblasti spokojenosti zaměstnanců zaměřenou na hodnocení výkonu a uznání za dobře odvedenou práci se v dotazníku nejvíce věnovala otázka č. 3, kde v každé podotázce respondenti vyjadřovali souhlas či nesouhlas s následujícími výroky:

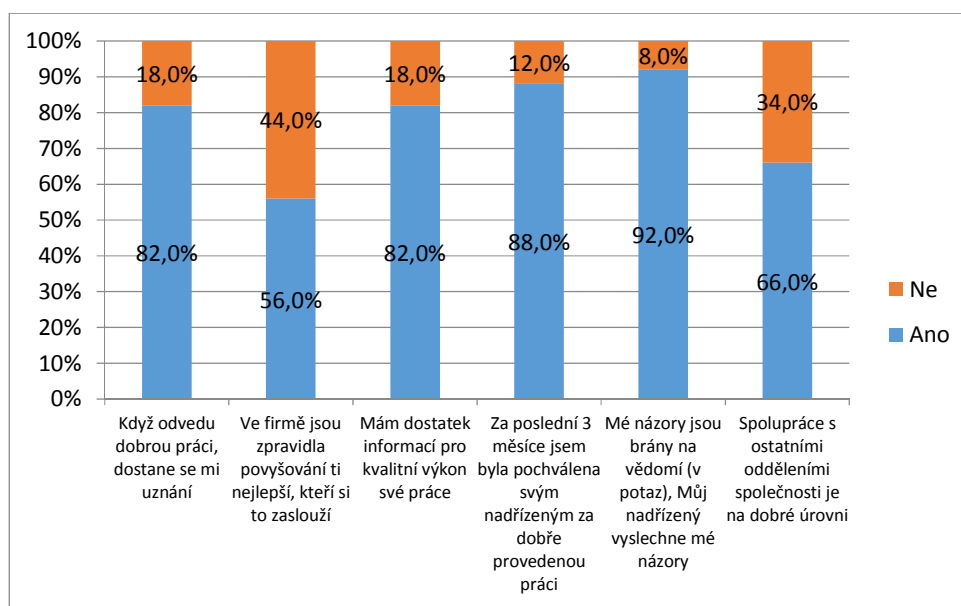
- Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání* – 82,0 % respondentů vyjádřilo souhlas s tímto tvrzením a pouhých 18,0 % vyjádřilo nesouhlas.
- Ve firmě jsou zpravidla povyšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží* – více než polovina (56,0 %) dotazovaných s tímto výrokem souhlasí a méně než polovina (44,0 %) nesouhlasí.
- Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce* – pouze 18,0 % dotázaných s tímto výrokem nesouhlasí a naopak velký počet dotázaných (82,0 %) souhlasí s tím, že má dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.
- Za poslední 3 měsíce jsem byla pochválena svým nadřízeným za dobře provedenou práci* – opět velký počet respondentů (88,0 %) vyjádřil své pozitivní hodnocení a naopak pouze 12,0 % označilo toto tvrzení negativně.
- Mé názory jsou brány na vědomí (v potaz), Můj nadřízený vyslechne mé názory* – necelá desetina (8,0 %) respondentů vyjádřila nesouhlas s tímto tvrzením a celých 92,0 % dotázaných uvedlo, že jejich názory jsou brány v potaz a jejich nadřízený vyslechne jejich názor.

¹⁰¹ Vlastní výzkum.

f) *Spolupráce s ostatními odděleními společnosti je na dobré úrovni* – více než polovina (66,0 %) označila, že spolupráce mezi odděleními je na dobré úrovni a naopak více než třetina (34,0 %) vyjádřila nesouhlas s tímto tvrzením.

Z výsledků této otázky se opět potvrdilo, že dotazovaní zaměstnanci jsou ve společnosti velice spokojeni, na čemž má velký podíl práce manažerského týmu. Zde je patrné, že nadřízení mají zájem o své týmy (viz vysoký výsledek při tvrzení *Mé názory jsou brány v potaz a můj nadřízený vyslechne mé názory*). Z výsledků dotazníkového šetření je také zřejmé, že ve společnosti probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců a zaměstnanci jsou v případě dobře odvedené práce oceněni. Toto koresponduje s výsledky z předešlé otázky, kdy zaměstnanci uvedli, že právě zhodnocení jejich práce nadřízeným je pro ně motivací k práci.

Graf 14: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?¹⁰²



6.4.8 Doporučení zaměstnání

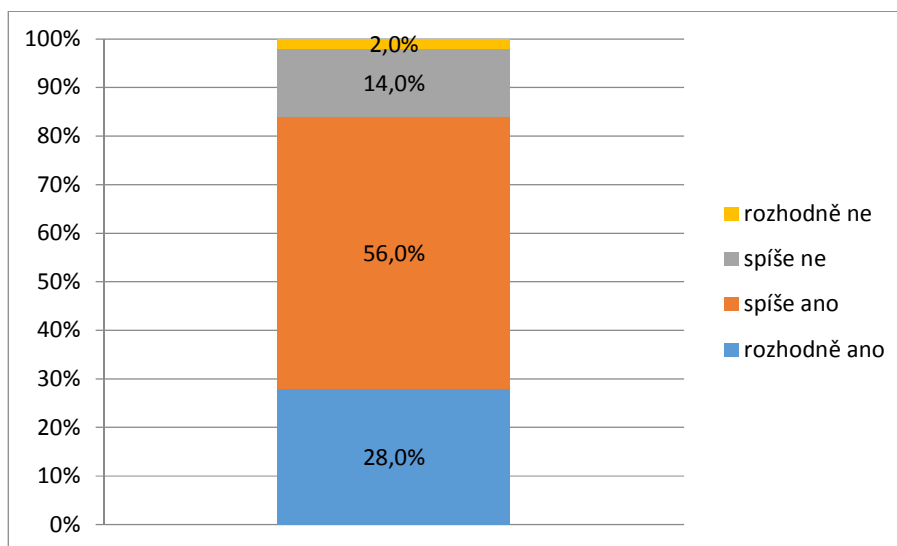
V otázce č. 8 měli respondenti vybrat ze 4 stupňové škály odpovědi na otázku: „Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele některému ze svých známých“.

Ve výsledcích dotazníku by 56,0 % respondentů spíše doporučilo a 28,0 % rozhodně doporučilo Českou spořitelnu jako dobrého zaměstnavatele. 14,0 % dotazovaných by společnost spíše nedoporučila a 2,0 % by rozhodně nedoporučila Českou spořitelnu jako dobrého zaměstnavatele některému ze svých známých.

¹⁰² Vlastní výzkum.

Výsledky ukazují, že zaměstnanci vnímají Českou spořitelnu jako kvalitního zaměstnavatele, což je pro firmu ten nejlepší personální marketing. Toto lze využít i při nábore nových zaměstnanců, protože v současné době je jedním z klíčových zdrojů právě doporučení od současných zaměstnanců.

Graf 15: Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele...¹⁰³



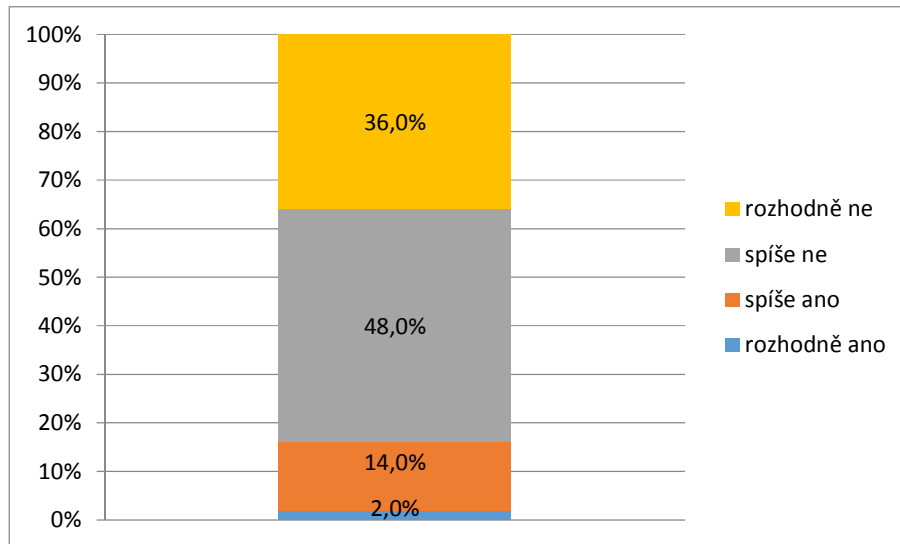
6.4.9 Demotivace

Oblasti ztráty motivace a úvaze o odchodu ze zaměstnání se věnovala otázka č. 17 „Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?“ a související otázka č. 18 „Pokud ano, z jakého důvodu?“.

V dotazníkovém šetření byly výsledky velice pozitivní, když 36,0 % respondentů označilo, že rozhodně neuvažuje v současné době o odchodu z firmy a 48,0 % respondentů spíše neuvažuje o odchodu z firmy. 14,0 % uvedlo, že v současné době spíše uvažuje o odchodu z firmy a pouze 2,0 % dotazovaných uvedlo, že rozhodně uvažuje o odchodu z firmy. Stejně tak jako jsou motivovaní zaměstnanci velkou devizou pro firmu, jsou právě ti demotivovaní pro firmu stejně velkou, ne-li větší hrozbou. Proto by firma měla zjišťovat, zda jsou zaměstnanci motivovaní a neuvažují o odchodu z firmy. Demotivovaní zaměstnanci v týmu zbytečně šíří špatnou náladu, demotivují ostatní, a to se může negativně projevit i ve vztahu k zákazníkovi, např. na kvalitě nabízených služeb.

¹⁰³ Vlastní výzkum.

Graf 16: Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?¹⁰⁴



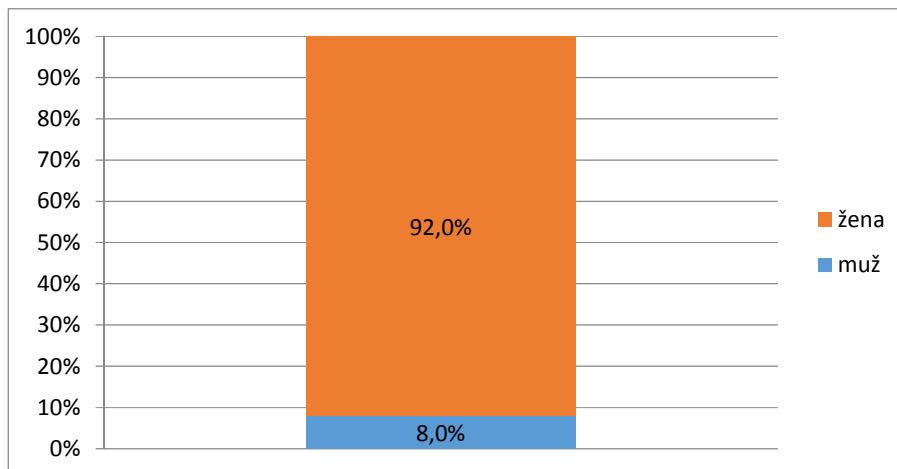
Vzhledem k malému počtu negativních odpovědí v otázce č. 17 nebylo možné vyhodnotit společné důvody k odchodu z firmy (viz následující otázka č. 18). Ve většině případů by autorka uvedené důvody označila jako individuální problémy jednotlivců.

6.4.10 Sociodemografická charakteristika respondentů

V rámci dotazníkového šetření odpovědělo 50 zaměstnanců na pobočkové síti České spořitelny, z toho 46 žen a 4 muži. Z výsledku je patrné, že na přepážkách v bankovních institucích stále převažují ženy. Vzhledem k tomu, že Česká spořitelna velmi propaguje rovné příležitosti, je zde prostor pro možné zlepšení a překročení zažitého názoru, že práce na přepážce je čistě „ženskou prací“.

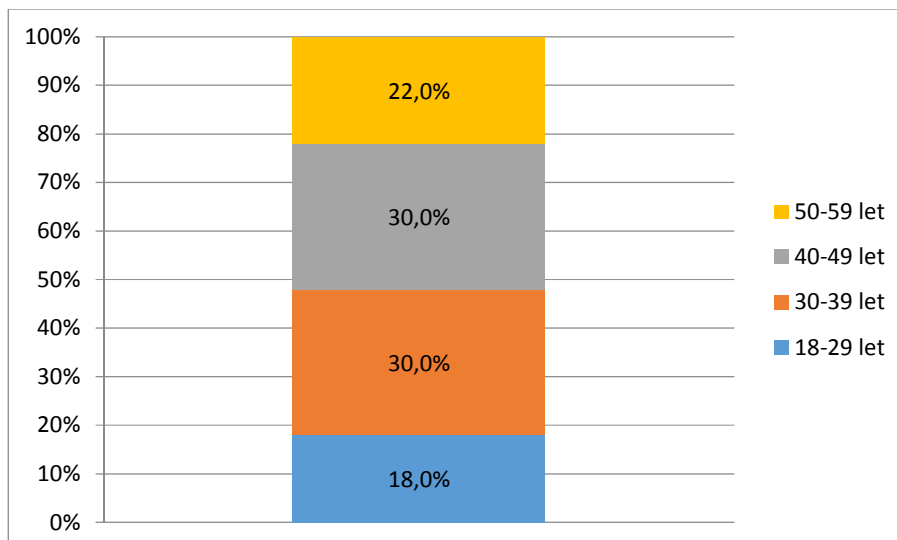
¹⁰⁴ Vlastní výzkum.

Graf 17: Pohlaví¹⁰⁵



Nejpočetnější skupina respondentů byla ve věkové kategorii od 30 do 39 let a od 40 do 49 let, a to v každé kategorii po 30,0 %. Nejméně dotazovaných osob (18,0 %) bylo ve věku od 18 do 29 let. Věková skupina od 50 do 59 let byla zastoupena ve 22,0 %. Dle výsledků lze soudit, že společnost dbá na tzv. age management. Každý by měl mít možnost využít svůj pracovní potenciál bez ohledu na svůj věk, což se České spořitelně dle výsledků výzkumu daří.

Graf 18: Kolik Vám je let?¹⁰⁶

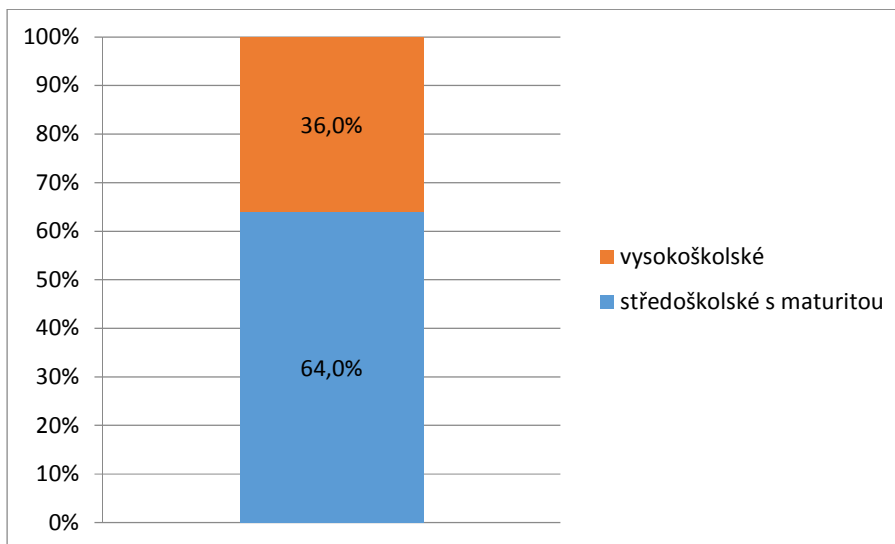


¹⁰⁵ Vlastní výzkum.

¹⁰⁶ Vlastní výzkum.

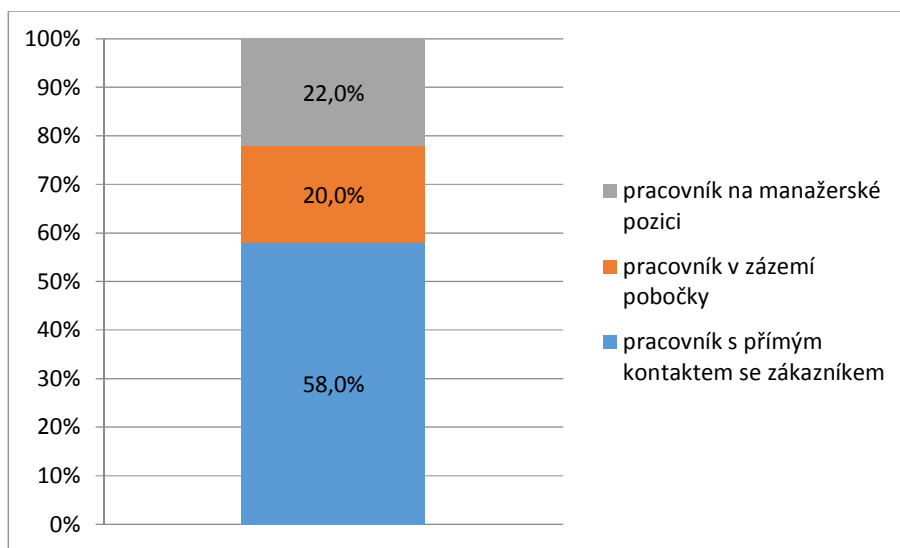
64,0 % respondentů mělo středoškolské vzdělání s maturitou a 36,0 % dotázaných uvedlo, že dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Při sestavování dotazníků bylo při konzultaci zjištěno, že podmínkou pro přijetí na pozici přepážkového pracovníka je dosažení minimálně středoškolské vzdělání s maturitou.

Graf 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?¹⁰⁷



58,0 % respondentů pracuje na pozici s přímým kontaktem se zákazníkem. Pětina respondentů pracuje v zázemí pobočky a 22,0 % na manažerské pozici.

Graf 20: Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?¹⁰⁸

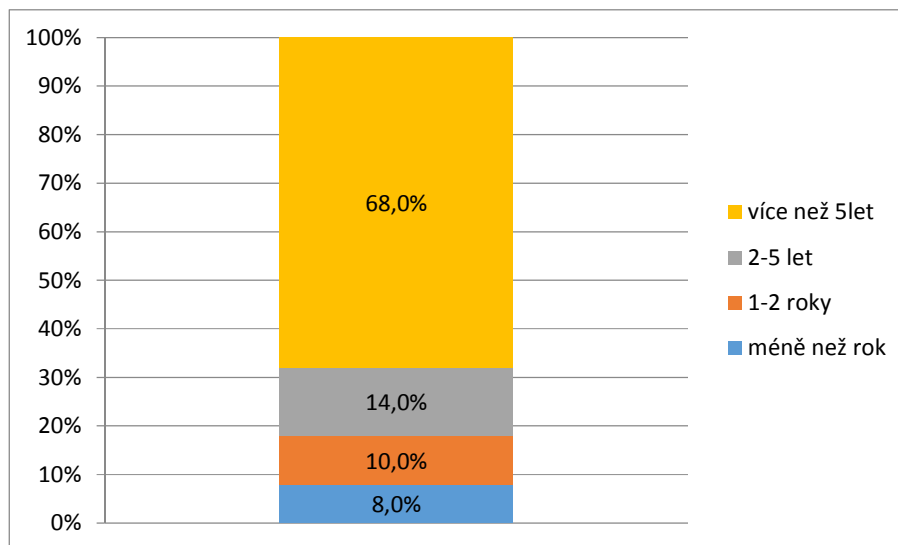


¹⁰⁷ Vlastní výzkum.

¹⁰⁸ Vlastní výzkum.

68,0 % respondentů pracuje ve společnosti více než 5 let. Tento výsledek opět poukazuje na spokojenost zaměstnanců ve společnosti, neboť nemají potřebu měnit zaměstnání, což koresponduje s otázkou č. 17. Toto je pro společnost velmi dobré zjištění. Celý proces získávání a poté zaškolování nového pracovníka je velice finančně i časově náročný a výsledek je mnohdy nejistý. Proto se vždy vyplatí investovat do stávajících zaměstnanců. Délku zaměstnání v rozmezí 2 až 5 let uvedlo 14,0 % dotazovaných, 1 až 2 roky uvedlo 10,0 % a méně než 1 rok 8,0 % dotázaných.

Graf 21: Jak dlouho pracujete pro společnost?¹⁰⁹



¹⁰⁹ Vlastní výzkum.

ZÁVĚR

Být úspěšná a dobře fungující společnost není v dnešní době vysoké konkurence jednoduché. V době, kdy na jedné straně je neustálý tlak na větší výkonnost a na straně druhé na neustálé snižování nákladů, se stává stále obtížnější udržet se mezi nejlepšími. Firmy držící se na špičce ve svém oboru jsou si vědomy, že jejich úspěchu vděčí z velké části právě lidskému kapitálu.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza současného stavu motivačních prostředků na pobočkové síti České spořitelny a na základě výsledků analýzy navrhnout a doporučení případných změn s cílem snížit náklady, zvýšit výkonnost a v neposlední řadě spokojenost zaměstnanců společnosti. Z výzkumu vyplynulo, že dotázaní zaměstnanci jsou celkově ve společnosti spokojeni a motivaci ve firmě považují za dostatečnou (kladná odpověď 70,0 % z nich). Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, na což poukazuje nejvyšší index spokojenosti (43,5). Výsledky dále ukázaly na spokojenost se zajímavostí práce (index spokojenosti 32), která je v dnešní době jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnání. 70,0 % zaměstnanců hodnotí atmosféru mezi spolupracovníky pozitivně, a to je pro ně dle výsledků průzkumu velmi motivující. Výsledky průzkumu několikrát poukázaly na velmi dobrou práci manažerského týmu. To je podpořeno i faktem, že zaměstnanci velmi dobře hodnotí své vztahy s nadřízenými (index spokojenosti 32) a cení si, že se bere ohled na jejich názor. Překvapivě vysoké procento zaměstnanců uvedlo (88 %), že za poslední 3 měsíce bylo pochváleno svým nadřízeným za dobře odvedenou práci. Toto opět potvrzuje, že management odvádí velmi kvalitní práci. Ze zjištěných informací dále vyplývá, že ve společnosti funguje systém řízení výkonnosti, který je zaměstnanci pozitivně přijímán.

Ve výzkumu se potvrdilo, že nejvíce oceňovaným motivačním faktorem je stále finanční odměna, což potvrdilo 92 % respondentů. Nicméně do popředí se dostává i nefinanční odměna, jako je uznání kolegů, pochvala od vedoucího a také pocit z dobře odvedené práce.

Provedený průzkum však poukázal na nízkou míru spokojenosti zaměstnanců s pracovní zátěží (index spokojenosti 2) a délkou pracovní doby (index spokojenosti 4,5). Trendem poslední doby je snižování počtu zaměstnanců a snaha o přerozdělování práce mezi menší počet lidí. Toto může vést k demotivaci a následnému odchodu ze

společnosti, a proto je třeba podnikat tyto kroky opatrně a zjišťovat, jak zaměstnanci tyto změny vnímají a zvládají.

I přes spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity je pouze 20 % dotazovaných spokojena s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobním ohodnocením. Toto zjištění je poměrně alarmující a ukazuje na příležitost pro přehodnocení stávajících pravidel odměňování.

Na základě provedené analýzy a získaných výsledků je dle autorky systém motivace a stimulace zaměstnanců v České spořitelně na velmi vysoké úrovni. Pouze 2,0 % dotázaných se vyjádřila, že vážně uvažují o odchodu z firmy. Téměř tři čtvrtiny respondentů pracují ve společnosti déle než 5 let, což ukazuje na spokojenost zaměstnanců a nízkou fluktuaci. I přes propracovanost celého systému zde autorka uvádí několik podnětů k zamyšlení:

- přehodnocení systému odměňování na pobočkové síti, nastavení systému odměňování tak, aby výhodnost a vhodnost produktů nabízených klientům korespondovala s kritérii vedoucími ke splnění obchodního plánu,
- možnost variability v délce a nastavení pracovní doby, např. flexibilní pracovní doba, možnost sdíleného pracovního místa, stlačený pracovní týden,
- vyšší počet respondentů by ocenil jako nový benefit příspěvek na ošacení, tento benefit by bylo vhodné zařadit do systému cafeteria (případně vyměnit za jiný, méně využívaný benefit, např. bonus do systému cafeteria, který je dle výsledků výzkumu nejméně motivujícím faktorem),
- formální hodnocení uplynulého období, kde by bylo možné vyzdvihnout a zviditelnit nadstandardní pracovní výkony zaměstnanců formou např. veřejné pochvaly, vyhlášením zaměstnance měsíce, článkem v interním časopise.

Navrhované změny autorka volila s cílem nezvyšovat náklady a spíše hledat příležitosti k úsporám, např. více efektivně využít systém odměňování. Změny by se měly projevit ve vyšší spokojenosti zaměstnanců, a to rostoucí produktivitou či lepším pracovním výkonem. Společnosti by se měly více zaměřovat na možnost využití nefinančních stimulačních prostředků jako např. setkání zaměstnanců, kdy je možnost „oslatvit“ pracovní úspěchy, snažit se více zapojit své zaměstnance do řízení a chodu celé společnosti nebo využívat získané zkušenosti svých zaměstnanců a sdílet je s ostatními. I toto může sloužit jako motivace pro zaměstnance.

Vedlejším cílem bakalářské práce bylo posoudit, zda a případně jakým způsobem se dotkla současná ekonomická krize oblasti motivace a stimulace zaměstnanců. V porovnání s ostatními zeměmi se ekonomická krize dotkla České republiky výrazně méně. Přesto došlo k významnému zpomalení růstu ekonomiky. Důsledkem finanční krize bylo zpomalení růstu mezd, což se přímo dotklo i zaměstnanců České spořitelny a mělo to také negativní dopad na oblast jejich motivace. Zaměstnanci banky pocítili zhoršení zejména v oblasti plnění stanoveného plánu, a to neschopností naplnit požadované ukazatele. Některé firmy byly nuceny přehodnotit nabídku benefitů a v krajním případě některé benefity zrušit. Z důvodu krize firmy také začaly omezovat smlouvy na dobu neurčitou a délku pracovní smlouvy na dobu určitou, což se dílčím způsobem projevilo přímo i nepřímo také v České spořitelně. Pozitivním jevem ekonomické krize bylo snížení fluktuace zaměstnanců České spořitelny, kdy zaměstnanci měli menší ochotu ke změně zaměstnání a zůstávali u stávajícího zaměstnavatele i za cenu určité nespokojenosti. Vzhledem ke zlepšující se situaci v posledních letech se zaměstnavatelé opět cítí silnější, nabízejí pracovní smlouvy bez omezení a opět dochází k rozšiřování nabídky benefitů. Také zaměstnanci se nebojí a jdou do většího rizika při změně zaměstnání. Celkově tak lze hodnotit, že ekonomická krize se zaměstnanců České spořitelny v oblasti motivace a stimulace dotkla především ve zvýšení nároků na plnění stanovených cílů a ukazatelů, zatímco pracovní podmínky a benefity nabízené bankou zůstaly vesměs stejné.

Vedení firmy by si mělo uvědomovat, že zaměstnanci se velmi významně podílí na úspěchu a výsledcích firmy, a proto by motivace a stimulace zaměstnanců měla být součástí práce každého vedoucího pracovníka neohledně na velikosti firmy. Spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádějící vysoký pracovní výkon je jedním z klíčových aspektů úspěšného fungování firmy, a to platí zejména pro segment bankovníctví, kdy pracovník komunikující s klientem velkou mírou ovlivňuje kvalitu nabízených služeb.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-6469-2.
4. ARNOLD, J., et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha : Grada Publishing, 2012. 287 s. ISBN 978-80-247-4033-1.
8. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : LINDE nakladatelství, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
9. DONELLY, J. H., jr., et al. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
10. DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 64 s. ISBN 80-7157-895-9.
11. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
12. GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J. *Základy psychologie, sociologie*. 3. upr. vydání. Praha : Fortuna, 2001. 157 s. ISBN 80-7168-749-9.
13. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
14. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
15. PAUKNEROVÁ, D., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

16. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
17. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
18. STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and Work Behavior*. 2. vydání. New York : McGraw-Hill, 1979. 587 s. ISBN 00-706-0941-1.
19. ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
20. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
21. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

1. *Benefity* [online]. Praha : Česká spořitelna, 2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/benefity/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep=>>.
2. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot* [online]. 2011, 12.10.2011 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <http://zapisy.blogspot.cz/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>.
3. *Proč pracovat pro nás* [online]. Praha : Česká spořitelna, 2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep=>>.
4. *Profil České spořitelny* [online]. Praha : Česká spořitelna, 2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti..	15
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb a hodnot.....	20
Obrázek 3: Proces motivace.....	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Někteřá synonyma pro motivaci.....	17
Tabulka 2: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu.....	22
Tabulka 3: Index spokojenosti.....	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jak jste spokojen(a) s okolnostmi Vaší práce?.....	40
Graf 2: Uveďte výroky, se kterými souhlasíte.....	42
Graf 3: Co soudíte o odměňování ve firmě?.....	43
Graf 4: Jaké benefity či zaměstnanecké výhody Vás motivují?.....	44
Graf 5: Motivují Vás dobré pracovní vztahy k vyššímu pracovnímu výkonu?.....	46
Graf 6: Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?.....	47
Graf 7: Faktory ovlivňující ochotu maximalizovat pracovní výkon.....	48
Graf 8: Odměnou za podání vyššího pracovního výkonu je pro Vás spíše?.....	49
Graf 9: Motivuje Vás uznání ostatních k vyššímu pracovnímu výkonu?.....	50
Graf 10: Pokládáte motivaci k pracovnímu výkonu ve firmě za dostatečnou?.....	50
Graf 11: Jsou Vám jasné úkoly stanovené přímým nadřízeným?.....	51
Graf 12: Ovlivňuje jasné stanovení úkolů Vaši motivaci k práci?.....	52
Graf 13: Ovlivňuje zhodnocení provedeného úkolu Vaši motivaci k práci?.....	53
Graf 14: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?.....	54
Graf 15: Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.....	55
Graf 16: Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?.....	56
Graf 17: Pohlaví.....	57
Graf 18: Kolik Vám je let?.....	57
Graf 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	58
Graf 20: Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?.....	58
Graf 21: Jak dlouho pracujete pro společnost?.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců pobočkové sítě České spořitelny¹¹⁰

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma: Motivace a stimulace zaměstnanců na pobočce České spořitelny. Dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté údaje budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji za čas, který věnujete vyplňování.

Simona Bárová

Studentka oboru Management a marketing služeb na VŠERS

1. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)
a) Pracovní zátěž (množství práce)					
b) Délka pracovní doby					
c) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny)					
d) Možnost kariérního růstu					
e) Jistota zaměstnání					
f) Možnost dalšího vzdělávání					
g) Zaměstnanecké výhody					
h) Zajímavost práce					
i) Vztahy s přímým nadřízeným					
j) Mzdové ohodnocení					
k) Stejně možnosti pro muže a ženy (rovné příležitosti)					
l) Informovanost o cílech, poslání a výsledcích společnosti					

¹¹⁰ Vlastní zpracování.

2. Prosím odpovězte, co soudíte o odměňování ve firmě (zaškrtněte i více možností).

- a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.
- b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.
- c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.
- d) Jsem spokojen(a) s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení.

3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Výrok	Ano	Ne
a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.		
b) Ve firmě jsou zpravidla povyšování ti nejlepší, kteří si to zaslouží.		
c) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.		
d) Za poslední 3 měsíce jsem byla pochválena svým nadřízeným za dobře provedenou práci.		
e) Mé názory jsou brány na vědomí (v potaz), Můj nadřízený vyslechne mé názory.		
f) Spolupráce s ostatními odděleními společnosti je na dobré úrovni.		

4. Jaké benefity či zam. výhody Vás nejvíce motivují k vyššímu pracovnímu výkonu (zaškrtněte i více možností).

- a) příspěvky na dovolenou
- b) příspěvky na volný čas a kulturu
- c) příspěvky na životní a důchodové pojištění
- d) kurzy a školení
- e) nefinanční odměna
- f) finanční odměna
- g) jiné – uveďte:

5. Jaký zaměstnanecký benefit byste nově uvítal(a)?

6. Motivují Vás dobré pracovní vztahy k vyššímu pracovnímu výkonu?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

7. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?

Převažuje přátelská
až důvěrná atmosféra 1 2 3 4 5 Atmosféra je plná
napětí a konfliktů

8. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícím výrokiem?

„Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele některému ze svých známých.“

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

9. Prosím odpovězte, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky týkající se podmínek Vaší práce (zaškrtněte i více možností).

- a) Mám k dispozici vybavení a pracovní pomůcky potřebné pro výkon mé práce.
- b) Na naší pobočce je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.
- c) Mám jasně stanovené pracovní úkoly.
- d) Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.

10. Vyberte 1 faktor, který nejvíce ovlivňuje Vaši ochotu maximalizovat pracovní výkon:

- a) dobré vztahy na pracovišti
- b) úspěch a uznání ostatních
- c) pocit z dobře vykonané práce
- d) jistota pracovního místa
- e) finanční ohodnocení
- f) osobní rozvoj

11. Odměnou za podání vyššího pracovního výkonu je pro Vás spíše (zaškrtněte i více možností):

- a) pochvala vedoucího
- b) finanční ohodnocení
- c) uznání kolegů
- d) pocit z dobře vykonané práce
- e) jiné - uveďte:.....

12. Jsou Vám jasné úkoly stanovené přímým nadřízeným?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

13. Ovlivňuje jasné stanovení úkolů Vaši motivaci k práci?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

14. Ovlivňuje zhodnocení provedeného úkolu Vaším nadřízeným Vaši motivaci k práci?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

15. Motivuje Vás uznání ostatních k vyššímu pracovnímu výkonu?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

16. Pokládáte motivaci k pracovnímu výkonu ve firmě, kde pracujete, za dostatečnou?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

17. Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

18. Pokud ano, z jakého důvodu.....

19. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

- a) Pracovní s přímým kontaktem se zákazníkem
- b) Pracovník v zázemí pobočky
- c) Pracovník na manažerské pozici

20. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- a) Méně než rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-5 let
- d) Více než 5let

21. Jste: a) Žena b) Muž

22. Kolik Vám je let?

- a) 18-29 let
- b) 30-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50-59 let
- e) 60 let a více

23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Maturita
- b) Vysokoškolské

24. Na jaké pobočce ČS pracujete?.....