

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ
V ČESKÉ PODNIKATELSKÉ POJIŠŤOVNĚ**

Autor práce: Jan Hlaváč
Studijní obor: Management a marketing služeb – finanční služby
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval 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 doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

HLAVÁČ, J. *Motivace a stimulace pracovníků v České podnikatelské pojišťovně: bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2014. 70 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Klíčová slova: motivace, stimulace, pracovníci, spokojenost, zaměstnanecké výhody

Práce analyzuje a zhodnocuje současnou úroveň motivace a stimulace pracovníků v České podnikatelské pojišťovně a navrhuje případné změny. Obsahem práce jsou teoretické poznatky z oblasti motivace a stimulace, informace o ČPP a náhled zaměstnanců na situaci, který byl získán prostřednictvím dotazníkového šetření.

Praktická část seznamuje s výsledky dotazníkového šetření a ukazuje, že zaměstnanci jsou z velké části spokojeni se svým zaměstnáním, jsou dobře motivováni a největší motivací není jen mzda, ale i dobře nastavený program zaměstnaneckých výhod a pochvala je pro ně také velice důležitá. Nespokojenost zaměstnanců naopak způsobí zhoršení kvality práce a vztah mezi zaměstnancem a klientem. To si společnost uvědomuje, a proto se jim vynaložené prostředky do svých zaměstnanců vrací jejich spokojeností a loajalitou.

ABSTRACT

HLAVÁČ, J. *Motivation and stimulation of employees in Česká podnikatelská pojišťovna : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2014. 70 p. Supervisor : doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Key words: motivation, stimulation, employees, satisfaction, employee benefits

The thesis analyzes and evaluates the current level of motivation and stimulation of workers in the Czech business insurance company (CPP) and it suggests some possible changes. This bachelor paper contains theoretical knowledge of motivation and stimulation, information about the CPP and the opinions of employees about the current situation which were obtained through a questionnaire survey.

The practical part presents the results received from the questionnaire. It also shows that employees are largely satisfied with their jobs, that the employees are well motivated and that their biggest motivation is not only a salary but also a well-adjusted benefit program and praise which is very important for them too. Dissatisfaction of employees, on the other hand, causes deterioration of the quality of work and worse relationships between the employee and the client. This company is aware of it and so the funds it invests into its staff are returning via the satisfaction and loyalty of its employees.

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	10
2 Literární přehled.....	12
2.1 Motivace.....	12
2.2 Motiv	13
2.3 Zdroje motivace.....	14
2.4 Motivační nástroje	16
2.5 Teorie motivace	17
2.6 Motivační faktory	21
2.7 Metody podporující motivaci	22
2.8 Metody zjišťující motivaci lidí v podniku.....	24
2.9 Stimulace	26
2.10 Stimul.....	27
2.11 Stimulační prostředky	27
2.11.1 Hmotná odměna	28
2.11.2 Obsah práce.....	31
2.11.3 Povzbuzování	32
2.11.4 Atmosféra pracovní skupiny	33
2.11.5 Identifikaci s prací, profesí a s podnikem	34
2.11.6 Pracovní podmínky	35
2.11.7 Externí stimulační faktory.....	35
3 Praktická část	36
3.1 Charakteristika podniku	36
3.1.1 Historie podniku.....	36
3.1.2 Produkty podniku.....	37

3.1.3	Organizační struktura	40
3.2	Analýza motivace a stimulace pracovníků v ČPP	41
3.3	Dotazník	42
3.3.1	Identifikační údaje respondentů	42
3.3.2	Spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami	45
3.3.3	Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody	48
3.3.4	Možnosti rozvoje	52
3.3.5	Návrhy změn	54
4	Shrnutí výsledků a návrh změn	56
	Závěr	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam zkratk	62
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	63
	Přílohy	64

Úvod

V dnešní době, která je charakteristická rychle se rozvíjející společností, se snaží téměř každý podnik dosáhnout co nejdříve a co nejefektivněji stanovených cílů. Z tohoto důvodu podniky investují své prostředky nejen do vývoje nových technologií, ale zejména do rozvoje pracovníků a lidského kapitálu. Pokud by podnik neměl kvalifikované pracovníky, neměl by šanci uspět ani se sebelepšími technologiemi.

Řízení lidských zdrojů má za hlavní cíl sledovat a především řídit to, co je pro podnik nejdůležitější, tím jsou právě lidé. Řízení lidských zdrojů klade důraz na to, aby podnik zaměstnával loajální a motivované zaměstnance, kteří se umí ztotožnit s vizí podniku, přijmou ji za svou a budou usilovat o maximální dosažení podnikových cílů. Tímto procesem ale řízení lidských zdrojů nekončí. Je dále nutné o zaměstnance pečovat, motivovat je, stimulovat a také je neustále vzdělávat, aby jejich znalosti stále zlepšovaly výsledky podniku a podnik se díky tomu stal konkurenceschopným.

Úkolem každého vedoucího pracovníka na všech úrovních v podniku je ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Tento pracovník je v blízkém, dlouhodobém kontaktu se zaměstnanci. Jeho úkolem je pečovat o ně, sledovat jejich spokojenost, kontrolovat znalosti a dovednosti. Všechny zjištěné poznatky se snaží co nejefektivněji využít, poskytuje zaměstnancům možnost neustálého vzdělávání a kariérního růstu.

Nejznámějším a zároveň nejvyužívanějším nástrojem motivace zaměstnanců je hmotná odměna. Pro úspěšnost a konkurenceschopnost podniku, je důležité zaměřit se nejen na finanční ohodnocení, ale i na mnohé další motivační a stimulační nástroje. Dnes převládá trend, kdy vedoucí pracovníci z hlediska motivace a stimulace kladou důraz na faktory, jako jsou například pracovní prostředí, náplň práce, pracovní tým, volná pracovní doba, neustálé sebevzdělávání a kariérní růst.

Jako téma pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil Motivaci a stimulaci pracovníků v České podnikatelské pojišťovně, a.s. Tuto společnost jsem si vybral z důvodu dostatečného počtu zaměstnanců pracujících po celé České republice a produktů, které nabízí. Analýzou pomocí studia interní dokumentace a dotazníkovým šetřením chci zjistit, jakým způsobem ovlivňují pracovníky hmotné i nehmotné motivační faktory v podniku, kde většina zaměstnanců dostává pohyblivou mzdu, kterou mohou sami ve velké míře ovlivnit pracovními výsledky.

V teoretické části se zabývám důležitými pojmy jako je motivace, motivační faktory, motivační nástroje, stimulace a stimulační prostředky.

V praktické části představuji vybranou společnost a provádím dotazníkové šetření. V dotazníkovém šetření jsem se zaměřil na vliv a působení motivačních faktorů na pracovníky. Dále jsem zjišťoval spokojenost zaměstnanců s prací, zaměstnaneckými výhodami a pracovními podmínkami.

Cílem mé práce je zhodnotit stávající úroveň motivace a stimulace pracovníků ve společnosti, formulovat problémy, které jsou dotazníkovým šetřením zjištěny a následně navrhnout změny či možná zlepšení.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je analýza a zhodnocení současné úrovně motivace a stimulace pracovníků v České podnikatelské pojišťovně, a.s. a navržení případných změn. Úkolem této práce je zaměřit se na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a najít způsob, jak je minimalizovat. Dále je velice důležité navrhnout změny tak, aby se stejným chybám co nejvíce předcházelo a postupně docházelo k jejich definitivnímu odstranění.

Pro svou práci jsem si vybral Českou podnikatelskou pojišťovnu, a. s. Tuto společnost jsem si vybral z důvodu dostatečného počtu zaměstnanců pracujících po celé České republice a produktů, které nabízí. Analýzou pomocí studia interní dokumentace a dotazníkovým šetřením chci zjistit, jakým způsobem ovlivňují pracovníky hmotné i nehmotné motivační faktory v podniku, kde většina zaměstnanců dostává pohyblivou mzdu, kterou mohou sami ve velké míře ovlivnit pracovními výsledky.

Proto, abych se mohl problematikou motivace a stimulace objektivně zabývat, první kroky byly studium odborné literatury. Vymezení základních pojmů jsem zpracoval do teoretické části.

Další potřebné údaje pro vypracování praktické části byly čerpány přímo z interní dokumentace, která mi byla poskytnuta ve společnosti. V neposlední řadě byly informace získány také konzultacemi s pracovníky. Na základě všech získaných informací byl vytvořen dotazník, který obsahoval 19 otázek. V úvodní části dotazníku byly otázky týkající se základních údajů o dotazovaném, jako jsou například pohlaví nebo věk. Poté navazovaly otázky, které se již konkrétně zaměřily na motivaci a stimulaci.

První verzi dotazníku v papírové formě jsem donesl na pobočku v Českých Budějovicích, kde byly otázky konzultovány se 3 pracovníky z hlediska jejich srozumitelnosti a obsahu.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v březnu 2015. Dotazník zodpovědělo celkem 194 respondentů. Cílem dotazníkového průzkumu bylo získat názory a postoje zaměstnanců podniku na problematiku motivace a stimulace.

Data, která byla získána z dotazníkového šetření, byla zpracována pomocí počítače (programy Google, Microsoft Word a Excel).

K dílčím výsledkům byly vytvořeny tabulky a grafy, všechny byly doplněny slovním hodnocením, které vyplynulo z dotazníkového šetření a komentuje získané informace.

Výstupem bakalářské práce budou návrhy, které vzešly z provedených analýz.

2 Literární přehled

2.1 Motivace

Pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců je důležité, aby organizace věnovala svou pozornost zejména výběru nejvhodnějšího způsobu motivování lidí. Nejčastěji využívanými nástroji jsou stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Hlavním cílem se tak stala tvorba takového prostředí, díky kterému dosahuje management podniku odpovídajícím výsledkům.¹

Pro snadnější pochopení je důležité si vysvětlit základní pojem motivace. Slovo „motivace“ se vyvinulo z latinského „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro veškeré vnitřní podněty, které vedou k jakékoliv činnosti, nebo k určitému jednání.²

Motivace představována vnitřním stavem člověka, který způsobuje konkrétní chování a aktivitu člověka.³

Pojmem motivace lze vyjádřit skutečnost, že v psychice člověka působí specifické, ne však úplně vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto pohnutky a motivy vedou člověka a především jeho činnost určitým směrem. Z vnějšího pohledu se působení těchto sil projevuje jako motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.⁴

ARMSTRONG⁵ rozlišuje tři složky motivace:

- směr – udává to, co se konkrétně pokouší osoba udělat
- úsilí – představuje, s jakou pílí se o to osoba pokouší
- vytrvalost – konkretizuje, jak dlouho se osoba pokouší to dělat

¹ ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Practice*. Londýn, 1995, s 144-150.

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 321-330.

³ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha, 2000, s. 420.

⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 155.

⁵ ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Ressource Management Practice*. Londýn, 2006, s. 190.

Podle PROVAZNÍKA a KOMÁRKOVÉ⁶ je významný rysem motivace skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích (rovinách):

1. Dimenze směru – je považována za nejvýznamnější dimenzi. Dimenze směru motivaci člověka i jeho činnosti určitým směrem orientuje, ale zároveň ho i naopak od jiných směrů odvrací. Tuto skutečnost můžeme popsat slovy „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“ apod.
2. Dimenze intenzity – činnosti, které člověk uskutečňuje, jsou závislé na síle jeho osobní motivace. Tuto skutečnost lze vyjádřit výrazy „chci“, „toužím“ apod.
3. Dimenze stálosti, vytrvalosti – tato dimenze je představována schopností člověka překonávat různé vnitřní i vnější překážky, které se mohou objevovat při plnění motivovaných činností. Nejčastěji se jedná o zdolávání různých překážek či nezdarů.

2.2 Motiv

Motiv, společně se stimulem, patří k základním pojmům z oblasti motivace. Motiv je důvod, který vede člověka k určitému jednání. Lze ho tedy označit také jako příčinu chování, vysvětluje, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, ale také proč každý člověk podává jiný pracovní výkon.⁷

Možnost pochopit jednání člověka nám umožňuje právě dobrá znalost motivů. Každý člověk jedná z důvodu, který ze svého hlediska považuje za přiměřený a dostačující k situaci. Porozumění konkrétního jednání je založeno na umění poznat přístup k situaci a schopnosti odhalit motivy. Neexistuje jednání, jemuž není možné porozumět. Pokud jednání některého člověka označíme za nepochopitelné nebo nesrozumitelné, jedná se o jednání, které z našeho pohledu není odpovídající situaci, je nepřiměřené, není však nevysvětlitelné.⁸

S pojmem motiv je blízce spjat pojem cíl. Každý člověk je motivy poháněn kupředu do té doby, než dosáhne požadovaného cíle, určitého uspokojení. Je nutné rozlišovat dva druhy motivů – terminální a instrumentální. Jako terminální jsou označovány ty motivy, které považujeme za cílové, jedná se o to, že lze dosáhnout cíle

⁶ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 158.

⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. Praha, 2001, s. 189.

⁸ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1992, s. 160-161.

a to dokonce i opakovaně (př. motiv jídla při pocitu hladu). Instrumentálním motivům lze velmi těžko přiřadit cílový stav (např. zájem o určitou oblast - literaturu).⁹

2.3 Zdroje motivace

Jako zdroj motivace, na vědomé i nevědomé úrovni, označujeme takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí a zároveň se na ní podílí.

PROVAZNÍK a KOMÁRKOVÁ¹⁰ řadí mezi základní zdroje motivace následující:

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

Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je chápána jako prožívaný, ne však vždy plně uvědomovaný nedostatek, jehož význam vnímá každý jedinec subjektivně.¹¹

PROVAZNÍK a KOMÁRKOVÁ¹² rozdělují potřeby do dvou základních skupin:

1. Potřeby biologické, fyziologické (primární) – tyto potřeby jsou spojeny s činnostmi lidského organismu. Můžeme sem řadit potřebu vzduchu, tekutin, potravy atd.
2. Potřeby sociální, společenské (sekundární) – existence těchto potřeb je spjata s člověkem jako tvorem společenským, sociálním a kulturním. Patří sem potřeba lásky, možnosti projevit svůj názor atp.

⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 160.

¹⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 161.

¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 422-425.

¹² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 162-163.

Návyky jako zdroj motivace

Jako návyk lze označit takový vzor jednání člověka, který je v konkrétní situaci opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný. Z pohledu vnějšího pozorovatele je možné návyk objektivně definovat jako naučený způsob chování. Podíváme-li se na něj z hlediska vnitřní roviny, projevuje se návyk často jako fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka či motiv učinit cosi v konkrétní situaci. Návyky se mohou projevovat úplně ve všech oblastech lidského bytí, mohou vznikat jako vedlejší a nezáměrný produkt forem činností, které jsou v životě velmi frekventované. Člověk se ale může stát i jejich vědomým tvůrcem, pokud jsou například výsledkem výchovy.¹³

Zájmy jako zdroj motivace

Dle PAUKNEROVÉ¹⁴ mají zájmy velmi důležitý vliv na motivaci člověka. Osobnost se díky nim zaměřuje na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jsou spojeny s potřebou poznávat něco nového, kdy předmětem zájmu může být úplně cokoli. Lidé se od sebe odlišují nejen konkrétními předměty svých zájmů, ale i šířkou, hloubkou a jejich stálostí.

Zájem lze rovněž brát jako potřebu, která je uspokojována prostřednictvím prováděním určité zájmové činnosti. Zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit.¹⁵

Zájem je tedy speciální forma zaměření se člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persisterencí. Zájem lze chápat jako zvláštní druh motivu.¹⁶

Hodnoty jako zdroj motivace

Společnost, která na člověka působí, usiluje o to, aby si sám v sobě utvořil určitá morální měřítká, kodexy, společensky žádoucí názory a ideje. Toto úsilí provází člověka po celý jeho život. Výsledkem působení jsou člověkem přijímané hodnoty, které je

¹³ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. Praha, 2007, s. 222.

¹⁴ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 184.

¹⁵ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha, 1975, s. 301.

¹⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1992, s. 73-75.

možno vymezit jako něco, čeho si považuje a co ovlivňuje výběr z vhodných způsobů a cílů jednání.¹⁷

Každá osobnost si v průběhu života utváří určitý hodnotový systém, který výrazně ovlivňuje jednání a prožívání. Obsahem hodnotového systému je to, co považuje člověk za závažné a čemu dává ve svém životě přednost. Hodnoty tak hrají velkou roli při výběru životní cesty člověka ve společnosti.¹⁸

Ideály jako zdroj motivace

Jako ideál si můžeme představit jakýkoliv ideový či názorový obraz něčeho žádoucího, pozitivního, tedy toho, co pro jedince představuje cíl jeho snažení. Jedná se tedy o skutečnost, o kterou velmi silně usiluje. Ideály mohou znázorňovat určitý typ osobního profilu, mohou se týkat jak života osobního, tak ale i oblasti života pracovního. Ideály vznikají především na základě působením sociálních faktorů, tedy rodiny a autorit.¹⁹

2.4 Motivační nástroje

Motivační nástroje a prostředky můžeme pro větší názornost rozdělit do několika skupin (viz. Obrázek 1). Prvotním dělením je na externí a interní.

Externí nástroje = nástroje, které organizace ovlivňovat nemůže, jsou ovlivňovány zprostředkovaně. Řadíme mezi ně např. situaci na trhu práce, atraktivnost oblasti, ve které daná organizace působí a společenské chápání zaměstnanců.²⁰

Interní nástroje = nástroje, které jsou přímo v kompetenci dané organizace, můžeme je dělit na hmotné a nehmotné. Z hlediska hmotných nástrojů dále rozlišujeme peněžní (mzda, plat) a nepeněžní (služební automobil, životní pojištění) prostředky. Do hmotných prostředků řadíme obsah a samotný charakter práce, kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, sociální klima a podnikovou kulturu. Těmito všemi nástroji může podnik působit a ovlivňovat motivaci pracovníků.²¹

¹⁷ MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha, 1997, s. 64.

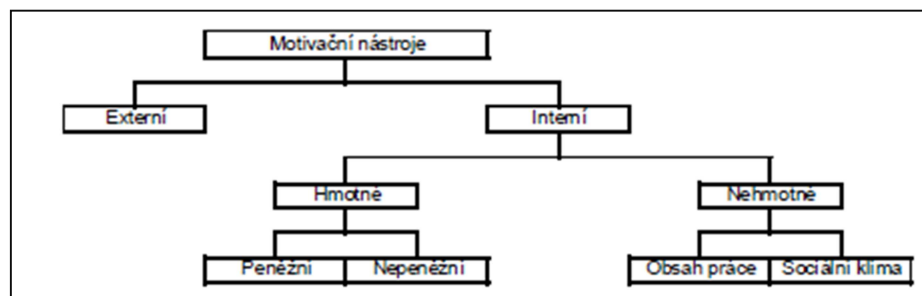
¹⁸ MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha, 1997, s. 68-70.

¹⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 28.

²⁰ NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha, 2002, s. 64.

²¹ NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha, 2002, s. 68.

Obrázek 1: Motivační nástroje²²



2.5 Teorie motivace

Na teorii motivace lze nahlížet z mnoha pohledů, základem ale je, že se zabývá procesem motivování, procesem utváření motivací. Prostřednictvím teorie motivace dostáváme odpovědi na otázky, z jakého důvodu se lidé při práci chovají jistým způsobem. Dále nám popisuje, jak lze zaměstnance povzbudit, aby uplatnili své schopnosti a dovednosti ve prospěch organizace.²³

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb dostala svůj název podle svého autora, amerického psychologa Abrahama Maslowa (1908 – 1970), který vyvrátil domněnky velkého počtu manažerů, že motivace pracovníků je závislá především na finanční odměně. Ve své knize *Motivace a osobnost* uvedl, že základem uspořádání potřeb je jejich prožívaná naléhavost a princip, že potřeby, které jsou u v tomto systému postaveny jako hierarchicky vyšší, jsou uspokojovány až ve chvíli, kdy byly alespoň do určité míry uspokojeny potřeby nižší.²⁴

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- **Fyziologické potřeby** jsou potřebami úplně základními, jejichž naplnění je plně nezbytné pro přežití. Řadíme mezi ně potřebu vody, stravy, vzduchu, tedy všeho, co je třeba k životu.
- **Potřeba jistoty a bezpečí** představuje zajištění existence nejen v současné chvíli, ale i do budoucna, jedná se o eliminaci nebezpečí nebo ohrožení.

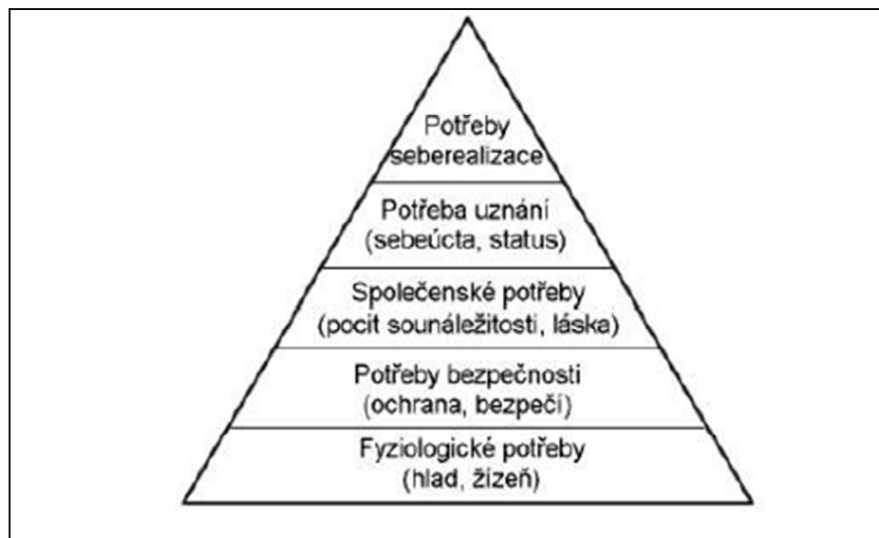
²²Zdroj: NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha, 2002, s. 101.

²³ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn, 2006, s. 735.

²⁴PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha, 2004, s. 48-50.

- **Společenské potřeby** představují potřebu být součástí určité skupiny, kolektivu, či většího celku a zároveň také udržení dobrých vztahů s ostatním lidem. Typickým příkladem je sounáležitost nebo láska.
- **Potřeby uznání** obsahují nutnost sebeocení, respektu a uznání jedince ze strany ostatních osob.
- **Seberealizace** je realizací potenciálu jedince, získání pocitu naplnění a možnost realizovat všechny své schopnosti a talent.²⁵

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb²⁶



Mezi manažery je tato teorie velmi hojně využívána, má ale také velké množství kritiků. Nejčastější výtkou je její přílišná obecnost a popisnost. Jako nejvýznamnější nedostatky této teorie bývají uváděny především:

1. Každý jedinec má jinou, svou vlastní hierarchii potřeb.
2. Mohou existovat faktory, které uspokojují všechny potřeby najednou.
3. Všechny potřeby se v průběhu času mění, nejsou stálé.²⁷

Herzbergova teorie dvou faktorů

Na základě zkoumání pracovního uspokojení či neuspokojení zaměstnanců formuloval Frederick Herzberg dvoufaktorovou teorii satisfaktorů (motivátorů, motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů).²⁸

²⁵ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha, 2004, s. 54.

²⁶ Zdroj: PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha, 2004, s. 55.

²⁷ DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha, 1997, s. 742.

Dotazovaní dostali za úkol zamyslet se nad tím, v jaké situaci se ve své práci cítí nejhůře a naopak, kdy nejlépe. Měli se pokusit uvést konkrétní důvody, proč si myslí, že tomu tak je. Na základě takto zjištěných informací bylo stanoveno, že pracovní motivace se odvíjí od dvou typů faktorů – faktoru hygieny a faktoru motivace.²⁹

Faktory hygieny jsou spojeny přímo s obsahem konkrétní práce a jejím okolím, dále o nich můžeme říci, že jsou vnější. Základním důvodem, proč je důležité se na tyto faktory zaměřit je, že eliminují pocit nespokojenosti. Faktory motivační slouží k povzbuzení osoby k vyššímu a stabilnějšímu výkonu. Motivátory souvisí s náplní práce, tím ovlivňují pocity uspokojení, ne však nespokojenost. Jako prevenci nespokojenosti můžeme užít zaměření se na faktory hygieny, to ale samo o sobě nevede ke kladnému přístupu k práci nebo k vyšší motivaci, spíše se dospěje k nulovému stavu. Faktory hygieny jsou důležité k odbourání pocitu nepříjemnosti práce. Motivátory se naopak upínají k tomu, co lidé mohou dělat lépe a ke zkvalitňování jejich pracovní zkušenosti.³⁰

K nejvýznamnějším motivátorům patří zejména projevení uznání ze strany vedení, dosahovaný výkon, pestrost a význam práce, odpovědnost za práci nebo postup v kariéře. Mezi hygienické faktory řadíme finanční odměnu za vykonanou práci, činnost vedoucího, bezpečnost práce, pracovní podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku podniku apod.³¹

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie³²

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povyšení Možnost osobního růstu	Přítomnost Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

²⁸ ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Ressource Management Praktice*. Londýn, 2006, s. 512.

²⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha, 2010, s. 204.

³⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha, 2010, s. 206-210.

³¹ HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. Praha, 2001, s. 49.

³² Zdroj: HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. Praha, 2001, s. 50.

Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Alderferova teorie tří kategorií potřeb je založena na následujících čtyřech principech:

1. Hypotéza frustrace: je postavena na myšlence, že potřeba, která je neuspokojována, se stává dominantní.
2. Hypotéza frustrace – regrese: pokud není možné plně uspokojit určitou potřebu, stává se dominantní potřebou ta nižší.
3. Hypotéza progresivního uspokojení: dojde-li k uspokojení určité potřeby, následuje vznik nových potřeb.
4. Hypotéza progresivní frustrace: v případě, že nedojde k uspokojení potřeby, může vzniknout potřeba po uspokojení hierarchicky vyšších potřeb.³³

Alderferova teorie vznikla jako určitá modifikace Maslowovy hierarchie potřeb. Definuje tři motivy, které jsou představovány písmeny ERG a znamenají: E – existence, představuje nutnost uspokojení základních lidských potřeb, R – relations, představa potřeby mezilidských vztahů a spolupráce, G – growth, znázornění potřeby dalšího osobního, ale zároveň i profesního rozvoje. Tyto dvě teorie mají společné to, že nejprve musí být uspokojeny potřeby základní, netrvá však na hierarchii osobních potřeb.³⁴

Teorie X a Y Douglase Mc Gregora

Teorie X a teorie Y je často považována spíše jako populární teorie nežli jako vědecká. Její autor, Douglas Mc Gregor, přistupuje k systému motivace pracovního jednání na základě „zdravého rozumu“.³⁵

Pojetí pracovníka a jeho chování rozděluje osoby na dvě kategorie:³⁶

- **Teorie X:** Pro představitele této kategorie je velmi příznačné to, že nemá svou práci rád a pokouší se jí vyhýbat. Jestliže pracovat musí, potom dělá jen to úplně nejnutnější. Člověk tohoto typu musí být k práci veden pevnou rukou a podněcován odměnou či trestem. Zároveň musí být pod neustálou kontrolou.

³³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1992, s. 191.

³⁴ KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. České Budějovice, 2006, s. 86.

³⁵ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2002, s. 113.

³⁶ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha, 2003, s. 82-84.

- **Teorie Y:** Představitel druhé kategorie je ukázkový příklad vlastní a přirozené aktivity, vynalézavosti, tvořivosti, ochoty přijímat odpovědnost a identifikace s cíli pracovní skupiny nebo organizace. Samotné ovlivňování takového člověka probíhá skrze samostatnou práci, kladným oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho kariérní růst.

Převážná část manažerů se pohybuje na hranici mezi oběma těmito teoriemi. Teorie X ani Y se netýkají pouze jednotlivých zaměstnanců, ale celých podniků. V hojně míře se objevuje, že v Y organizaci jsou X manažeři a opačně. Ukázkový X manažer se drží mimo svůj tým a setkává se s lidmi z něj pouze v případě nutnosti udělování příkazů nebo důtek. Typický manažer Y se vždy se svým týmem radí ještě předtím, než přijme určité rozhodnutí. Tento přístup motivuje pracovníky daleko více než přístup X.³⁷

2.6 Motivační faktory

Primárním úkolem, který musí každý manažera zajistit je, aby jak jednotlivci, tak celé týmy generovali co nejlepší a nejstabilnější výkony. K docílení tohoto ideálního stavu je nutné umět uplatňovat odpovídající motivačních faktorů.³⁸

Mezi nejvýznamnější a zároveň nejpoužívanější motivačními faktory patří chvála a kritika. Chce-li manažer, aby chvála i kritika byly účinné, musí znát nejen, co chce chválit a kritizovat, ale především i koho chce chválit a kritizovat. Právem manažera je tedy někoho neznat, ale jeho povinností je zároveň se jej snažit poznat. Chvála a kritika mají společné to, že je třeba je použít v pravý čas a na pravém místě. Je důležité mít na mysli, že není možné nahradit finanční odměnu chválou a opačně, potom nedochází k žádoucímu motivujícímu efektu. Pravidlem je, že kritika je pro člověka motivující ve chvíli, je-li pozitivní a konstruktivní.³⁹

Správné vedení lidí vždy produkuje motivaci, je tedy důležité umět si vypracovat účinnou strategii chválení i kárání. Schopný manažer dává důraz zejména na to, jaké úkony dělají pracovníci správně, následně je chválí. Nejčastěji se vyskytující chybou manažerů je čekání, až někoho nachytají při chybě, aby jej mohli pokárat. Kritika se má sdělovat ve chvíli, kdy se osoba dopustí nějakého omylu, je důležité se

³⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 135.

³⁸ HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. Praha, 2001, s. 21-23.

³⁹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha, 1992, s. 32.

přesně zaměřit na to, v čem udělal pracovník chybu a zároveň ho utvrdit v tom, že o něm má manažer jinak dobré mínění a „obrátil list“.⁴⁰

2.7 Metody podporující motivaci

Podle STÝBLA⁴¹, můžeme rozlišovat 3 metody, které se výrazně prosazují v moderním evropském managementu:

- Job enrichment – obohacování práce. Základ obohacení práce tkví v tom, že manažer nesmí mít strach předat pravomoc a odpovědnost svým spolupracovníkům a podřízeným. Je-li manažer schopný, potom umí nalézt situaci, ve které může umožnit svým spolupracovníkům převzít práva a povinnosti řešit úkoly. Tímto způsobem je vytvářen prostor k samostatnému myšlení a rozvíjení schopností. Zvyšováním pravomocí a odpovědnosti vychází najevo, kdo umí anebo naopak, kdo na to nemá. Pokud manažer neumožní dát šanci jiným, nikdy toto nepozná a přiděluje tak práci především sobě.
- Job enlargement – zvětšování či rozšiřování práce a pracovní způsobilosti. Jedná se konkrétně o prohlubování profesních dovedností a kvalifikace. Metoda je založena na tom, že stoprocentní pracovní výkony podává pouze ten pracovník, jenž je svěží - duševně i fyzicky. Tato metoda se využívá v každodenních opakujících se pracovních činnostech, které jsou stereotypní. Jedná se z velké části o manuální práce, tedy práce u pásu při sériové výrobě, ale zároveň sem řadíme také práce duševní jako je například účetnictví, statistika, práce na počítačích atd. Činnosti, které jsou stereotypní a jednotvárné, snižují pozornost, zvyšují únavu a snižují schopnost vnímání. Vezmeme-li v úvahu třeba manuální činnost, připojují se také fyziologické důsledky, jako je únava svalů atd. Stoprocentní pracovní výkon odvádí pouze pracovník, který je odolný proti výše jmenovaným vlivům. Vysoké odolnosti se dosahuje vyhýbáním se negativním účinkům jako je jednotvárnost, či střídáním pracovních činností apod. Základem metody job enlargement je neustálé rozšiřování kvalifikace pracovníka. Tato metoda je pro pracovníka přínosem zejména z hlediska toho, že rozšiřováním kvalifikace se zvyšuje možnost jeho dalšího uplatnění. Na základě zvýšení

⁴⁰ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha, 1992, s. 33.

⁴¹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha, 1992, s. 35-37.

kvalifikace dochází také k navýšení platového ohodnocení a posiluje se takto jistota uplatnění u společnosti.

- Job rotation spočívá v obměně – rotaci jak na pracovních místech, tak ve funkcích. Tuto rotaci můžeme rozlišovat ve dvou směrech. Jedná se o směr horizontální a vertikální:
 - Horizontální job rotation spočívá v takové obměně, kdy pracovník z marketingového oddělení určité firmy je pracovníčně zařazen do oddělení technologie výroby, kontroly jakosti atp. nebo opačně. Filozofie horizontální job rotation je postavena na myšlence, že výrobek a jeho přednosti může zákazníkovi nejlépe představit ten, kdo umí dobře obchodovat a prodávat. Také platí, že výrobce kvalitních výrobků musí dobře znát požadavky toho, pro koho jsou tyto výrobky určeny. Pro zahraniční firmy není žádnou novinkou, že pracovník jejich oddělení působí v jiné zemi, kde má společnost pobočku a rozšiřuje tak znalosti ostatních pracovníků.
 - Vertikální job rotation je, stejně jako horizontální job rotation, spojeno s myšlenkou se co nejvíce přiblížit zákazníkovi. V tomto případě vyšší vedoucí pracovníci převedeni na přechodnou dobu do nižších článků organizačních jednotek apod. Účelem této migrace je co nejlépe a nejbliže poznat potřeby, přání, zájmy a očekávání zákazníka. Toto vede k získání informací pro zhodnocení současné situace na trhu a možnost reagovat na nedostatky.

Všechny tři metody mají jeden styčný bod – motivovat pracovníky.⁴²

⁴² STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha, 1992, s. 41.

2.8 Metody zjišťující motivaci lidí v podniku

Analýza sociálního systému řízení

Analýza sociálního systému řízení se zaměřuje na tyto základní a klíčové otázky:

Sociální ekvifinalita – primárním úkolem vrcholových vedoucích pracovníků je stanovit dlouhodobé cíle organizace, které vzájemně propojují technicko – organizační, ekonomické, sociálně - psychologické a další aspekty, a zároveň zajistit, aby pracovníci získávali včas kvalitní informace pro uskutečnění těchto cílů:

- Participace – pozorují se především neformální předpoklady, možnosti vedení pracovních kolektivů a schopnost vedoucích pracovníků použít participativní způsoby řízení.
- Interakce – základním prvkem zkoumání jsou informační sítě a komunikační proudy v organizaci, podíl zaměstnanců různých úrovní řízení na komunikační interakci, dále potom vhodnost a rozsah metod sociálního řízení.
- Motivace – poznávají se osobní hodnoty pracovníků, jejich potřeby, zájmy a postoje, vztah k práci, spolupracovníkům, vedoucím pracovníkům atd.
- Odolnost – předmětem zkoumání jsou především osobnostní charakteristiky, specifické rysy a interpersonální hodnoty pro zvládnutí kritických pracovních i životních situací.

Metoda analýzy sociálního systému řízení má nejen funkce poznávací, ale především je jejím úkolem vytvářet předpoklady pro možnost sociálních změn, ty mají pomáhat zvyšovat současnou i budoucí úroveň činností v organizaci. Má-li být metoda úspěšná, je absolutně nezbytná znalost informací o sociálním řízení. Součástí této metody je využívání různých metod zkoumání, jako je např. dotazník, rozhovor.⁴³

Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků

Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků se zabývá zkoumáním spokojenosti pracovníků. Prostřednictvím této metody můžeme získat informace, které se týkají zejména míry pracovní spokojenosti a příčiny pozitivního i negativního vztahu k práci, jenž zaměstnanec vykonává. Nejvíce využívaným prostředkem této metody je dotazník. Dotazníkové šetření je prováděno z důvodu nutnosti zjistit názory provozních

⁴³ NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha, 2002, s. 96.

pracovníků (těch, kteří nejsou ve vedoucích funkcích). Jeho vyplnění vytváří přehled o hodnocení pracovního místa, o rozsahu spokojenosti pracovníků apod. Z hlediska obsahové stránky můžeme dotazník rozčlenit na skupiny faktorů práce, pracovního a sociálního prostředí. Jde o faktory, které nám mohou podat informace například o spokojenosti na pracovišti, motivaci a vztahu k práci, platovém ohodnocení a systému odměn, osobních a demografických údajích atp.

Údaje jsou následně zpracovávány a vyhodnocovány pro účely řízení.

Dotazníkové šetření lze v podniku aplikovat individuálně nebo skupinově. Nejedná se o činnost časově náročnou, vyplněné dotazníky můžeme získat zpět v době okolo 20 minut. Výsledky společnosti poskytují informace o současné úrovni faktorů práce a pracovního prostředí. Tato metoda je velmi často využívána pro získávání informací, které jsou pro podnik důležité z hlediska plánování personálního a sociálního rozvoje.⁴⁴

Metoda zkoumání fluktuace pracovníků

V případě metody zkoumání fluktuace pracovníků se jedná o rozbor informací z hlediska příčin odchodu zaměstnanců z organizace. Cílem této metody je zjištění flukтуаčních tendencí v pracovním kolektivu a přijem opatření pro jeho stabilizaci.

Fluktuace vystihuje mobilitu pracovníků ve vztahu mezi podnikem a vnějším prostředím, kdy pracovníci z rozdílných důvodů podnik opouští. Mobilita je přirozená, pokud jsou příčiny odchodů společensky a objektivně nezbytné. Jestliže je důvod odchodu nespokojenost pracovníka s prostředím nebo pracovními podmínkami, nízká nebo nespravedlivá odměna za práci, konflikty mezi spolupracovníky atd., potom se jedná o jev nežádoucí.

Je několik postupů, prostřednictvím kterých lze fluktuaci zkoumat. Nejjednodušším a nejhojněji využívaným prostředkem je statistická analýza, která vyjadřuje četnost odchodů pracovníků v průběhu určitého časového období, přihlíží se zde k takovým charakteristickým znakům, jako je věk, pohlaví, profese atd. Velice podobný způsob zkoumání představuje analýza osobních karet pracovníků, kteří ze společnosti odešli v určitém časovém období.

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 421.

Další možnost získávání informací je formou analýzy příčin, kdy pracovníci, kteří z podniku odešli, uvádí důvod, který je k tomu vedl.

Zjišťování fluktuace zaměstnanců je nutné podložit informacemi o činnosti a stavu podniku, zároveň i o subjektivní názory pracovníků. Cílem je především zachytit situaci v podniku objektivně, zaznamenat fluktuální tendence v kolektivu pracovníků a stanovit si opatření k jeho stabilizaci.⁴⁵

2.9 Stimulace

Pojem stimulace bývá ve velké míře zaměňován se slovem motivace, přitom základní rozdíl lze nalézt v tom, že stimulace je založena na vnějším působení na lidskou psychiku. Nejčastějším podnětem pro stimulaci je jednání jiného člověka.⁴⁶

Stimulaci můžeme tedy označit jako souhrn vnějších pobídek a podnětů, které ovlivňují chování a jednání pracovníků, zároveň působí na jejich motivaci. Stimulace se může projevat v různých formách a podobách. Společným rysem s motivací je to, že shodně ovlivňují činnost dalšího člověka aktivními vnějšími zásahy, jenž, vedou ke změně jeho smýšlení, především ke změně motivace. Důležité je zejména to, že působení na osobnost musí být vědomé a záměrné.

Stimulaci můžeme rozlišovat ze dvou základních hledisek a to podle toho, zda je zaměřena na perspektivu úspěchu (stimulace pozitivním hodnocením, případně různými druhy odměn), nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace negativním hodnocením, sankcemi, tresty).

Každého pracovníka stimuluje kladně především to, co umožňuje uspokojovat jeho aktuální potřeby a současně to, co je v souladu s jeho životními hodnotami a postoji. Naopak za rušivé je pro pracovníka považováno to, co brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo to, co je v rozporu s jeho životními hodnotami. Obecně tedy můžeme říci, že kterákoli stimulace může mít vzhledem ke konečnému stavu vliv pozitivní, negativní nebo neutrální.⁴⁷

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn, 2006, s. 746.

⁴⁶ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1992, s. 112-113.

⁴⁷ RŮŽIČKA, J., MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. Jinočany, 2002, s. 114.

2.10 Stimul

Jakýkoliv podnět, jenž v motivaci člověka vyvolá určitou změnu, můžeme označit jako stimul. Jeho žádoucí účinek se projevuje pouze ve chvíli, kdy je v rovnováze s motivačním profilem osoby a se situací, ve které se člověk právě nachází. Můžeme rozeznávat impulzy endogenních (vnitřních) podnětů, které představují určitou změnu v těle nebo mysli osobnosti. Vnější podněty, které se vážou na vrozené nebo naučené impulzy, tedy na určitý motiv, označujeme jako incetivy.

Mezi impulzy lze také zařadit různé stavy těla, jako je například bolení zubů, tělesná únava či nervozita před důležitou životní zkouškou.

Nabídka možnosti pracovního postupu, pochvala za dobrý výkon atp. je incetivem.

To, co bude pro někoho impulzem nebo incetivem není jasně dané, každý si to určuje individuálně sám, závisí to především na trvalém motivačním profilu. Obecně lze říci, že impulzem nebo incetivem může být cokoliv, zároveň ale také nemusí.⁴⁸

2.11 Stimulační prostředky

Ve své podstatě vše, co člověk pro sebe považuje za významné a zároveň vše, co mu může podnik nabídnout, lze označit jako stimulační prostředek. Stimulační prostředky jsou děleny podle toho, jak jsou důležité z psychologického hlediska.

Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky lze zařadit:

- hmotnou odměnu
- obsah práce
- povzbuzování
- atmosféru pracovní skupiny
- pracovní podmínky
- identifikaci s prací, profesí a s podnikem
- externí stimulační faktory⁴⁹

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 346-350.

⁴⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 166.

Je velmi podstatné od sebe odlišit význam slova plat a odměna. Jako plat se označuje plat základní. Z druhé strany odměna obsahuje všechny části jak finančních tak materiálních hodnot, které jsou poskytovány zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Jedná se například různé bonifikace - prémie, dlouhodobé i krátkodobé podíly na hospodářském výsledku, služební automobil, notebook apod. Z tohoto důvodu je jednodušší a výhodnější používat souhrnný název hmotná odměna.⁵⁰

2.11.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna může mít formu jak peněžní (plat, mzda, prémie, odměny za vyšší výkony apod.), tak i nepeněžní.

Jako typického zástupce nepeněžní hmotné odměny můžeme uvést služební automobil, který je používán i pro soukromé účely. Dále potom zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, příspěvky na oblečení, kadeřníka, sport a další.⁵¹

Existují pravidla, která zvyšují stimulační působení jak peněžní, tak nepeněžní odměny:

- Je velmi důležité, aby existovala přímá souvislost hmotné odměny a výkonu.
- Odměny by měly být zaměstnanci přiznány až po dokončení úkolu, nikoli předem.
- Pracovník by měl znát přesná a striktní pravidla, která určují souvislost mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by zaměstnanci neměla být nikdy dána automaticky, ale až po odvedení určitého výkonu. Pracovník by měl jasně vědět, za jaký.
- Je důležité si na začátku vymezit pravidla, která stanovují, kdy si pracovník odměnu zaslouží, jaké pro to musí podat výkony a po jak dlouhou dobu.⁵²

Základním kritériem rozdělování hmotných odměn v pracovním kolektivu je spravedlnost. Ve chvíli, kdy to tak není, může dojít ke snížení stimulace, ale také ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti.

⁵⁰ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Motivation*. Německo, 2009, s. 22.

⁵¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 346.

⁵² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 168-170.

Hmotná odměna v největší míře působí na ty pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu důležitou nebo méně důležitou orientaci na hmotnou odměnu. Z opačného pohledu spravedlnost a dodržování pravidel působí bez rozdílu na všechny pracovníky.⁵³

Do hmotné odměny lze zařadit i to, že mnoho organizací využívá tzv. sociálních programů:

- Zřizování osobních individuálních účtů - zaměstnavatel zřizuje pro své zaměstnance tzv. osobní účty, na které vždy za určité období zasílá danou finanční částku. Zaměstnanec poté volí mezi různými nabídkami až do doby, kdy vyčerpá přidělenou částku. Zaměstnavatel přispívá, na:
 - zdravotní péči – lázeňský pobyt, zdravotní péče, která není hrazena ze zákonného zdravotního pojištění
 - rekreaci – lze sem řadit léčebné či ozdravné pobyty, dětské zájezdy
 - školné – úhrada vzdělávacích a jazykových kurzů, úhrada školného, ale i dní, které zaměstnanec místo v práci tráví ve škole
 - pojištění a připojištění – životní, úrazové, penzijní
 - příspěvek na dopravu do zaměstnání – uhrazení nákladů, které musí zaměstnanec vynaložit na dopravu do zaměstnání
 - příspěvek na sportovní činnost – permanentky, členské příspěvky, příspěvky na sportovní potřeby
- Příspěvek zaměstnavatele na stravování – z velké části tomu bývá tak, že je přispíváno na jedno odebrané jídlo stálou finanční částkou. Zaměstnanec si hradí pouze rozdíl mezi hodnotou jídla a příspěvkem zaměstnavatele, nebo rozdíl mezi skutečnou cenou potravin a podílem zaměstnavatele na ceně jídla. Zaměstnavatel může umožňovat stravování ve svých zařízeních nebo zabezpečuje stravování jinými způsoby, např. poukázkami na jídlo (stravenky).
- Příspěvek na penzijní připojištění – nejhojněji bývá přispíváno zaměstnancům na penzijní připojištění ve chvíli, kdy zaměstnanci uzavřeli smlouvu i penzijním připojištěním se státním příspěvkem. Přispívaná částka, kterou zaměstnavatel na pojištění zasílá, může být u všech zaměstnanců stejná, nebo může být odlišná na základě délky zaměstnání, popřípadě vykonávané pozicí.

⁵³ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 170.

- Příspěvek na ubytování – tato otázka je velmi individuální u každého zaměstnance. Podnik se v této otázce angažuje jen ve výjimečných případech a to zejména z důvodu získání nebo stabilizace pracovníka. Péče bývá zejména ve formě příspěvku, který zaměstnavatel zasílá zaměstnanci na přechodné ubytování. Ubytování bývá buď ve vlastních, nebo v pronajatých kapacitách.
- Sociální výpomoc – Sociální výpomoc může být zaměstnanci poskytnuta v závažných životních situacích. V případě smrti zaměstnance může být sociální výpomoc poskytnuta rodinným příslušníkům - manželu, dítěti nebo rodičům zemřelého.
- Příspěvek zaměstnavatele na dětskou rekreaci – tento příspěvek se z velké části týká dětí do doby, než ukončí povinnou školní docházku. Zaměstnavatel přispívá například na dětské tábory nebo léčebné pobyty.
- Příspěvek zaměstnavatele důchodcům – tyto příspěvky bývají poskytovány důchodcům, bývalým zaměstnancům.⁵⁴

Do oblasti sociálního rozvoje můžeme řadit i oblasti sociální péče, kterými jsou například:

- Zdravotní péče – proplacení vstupních a výstupních zdravotních prohlídek, bezplatné pravidelné lékařské prohlídky.
- Sociální, personální a právní služby – zaměstnanci mají možnost informovat se o formách právní pomoci a jiné odborné pomoci z oblasti zákona o advokacii, notářích, daňovém poradenství a souvisejících právních předpisech.
- Rekreace – pomoc při zprostředkování rekreačních pobytů.
- Půjčky – bezplatné nebo zvýhodněné poskytování půjček na pořízení bytu, domu nebo při tíživé finanční situaci.
- Doprava do a ze zaměstnání – zajištění dopravy v případě například odloučených pracovišť.⁵⁵

⁵⁴ NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha, 2002, s. 81.

⁵⁵ NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha, 2002, s. 21.

2.11.2 Obsah práce

Zaměříme-li se na oblast motivačního profilu, lze rozlišovat dimenzi orientace na úspěch a jejím protipólem je orientace na obsah činnosti. Týká se to takových prvků činností, které vytváří stimulační charakter. Je důležité si uvědomit, že stimulační efekt dané činnosti nutně nemusí být u všech pracovníků stejný.⁵⁶

Na obsah práce působí níže jmenované apely:⁵⁷

- Apel na tvořivé myšlení – důraz je kladen zejména na hledání nových způsobů řešení pracovních úkonů, dále na měnící se podmínky, možnost přednesení vlastních nápadů, nelze využívat jen činnosti, které jsou stereotypní.
- Apel na samostatnost, autonomii – člověk vystupuje v práci jako osobnost, má svou zodpovědnost a sám si podle svého uvážení nastavuje, kdy, co a jak bude vytvářet, neřídí se pouze rozkazy.
- Apel na koncepční myšlení – v každé práci je potřeba udržovat si nadhled, analyzovat s logiky vztahů a jejich další prolínání do budoucna.
- Apel na systematické myšlení – promítání vzájemných provázaností (časových, technologických a logických), rychlost a pružnost myšlení, schopnost reagovat na změny, vyvozování vztahů a poté jejich následků.
- Apel hrdosti na práci – každá práce je z nějakého důvodu užitečná, smysluplná a vytváří hodnoty.
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti – v pracovním procesu má šanci uspět jen ten, kdo dokáže své výjimečné kvality, dovednosti, schopnosti a znalosti.
- Apel na prestiž – společenské ocenění atraktivity práce.
- Apel na vlastní rozvoj – schopnost zvládat nové a náročnější úkoly v důsledku neustále se rozvíjeních oborů.
- Apel sebekontroly – získávání zpětné vazby o výsledcích vykonávané činnosti.
- Apel moci – pocit potřeby ukazovat svou nadřízenost nad ostatními lidmi.
- Apel estetický – v každé pracovní činnosti někdy dochází k manipulaci s estetickými hodnotami, je jedno, jestli s uměleckými i mimouměleckými.
- Apel společenský – vytváření pevných mezilidských vztahů na pracovišti.

⁵⁶ ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha, 1993, s. 147.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 391-393.

- Apel pečování o druhé lidi – pocit uspokojení z možnosti pomoci někomu druhému.
- Apel pečování o přírodu – náprava škod, které vznikly v důsledku nesprávného jednání civilizace, snaha předcházet škodám.
- Apel nebe nad hlavou – možnost vykonávání práce pod širým nebem.
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot – práce v oboru, který je v současnosti považován za perspektivní.

Tyto apely, které mají stimulační funkci, působí na veškerou vykonávanou činnost pracovníků. Existuje velké množství dalších apelů, které svůj vznik vážou na konkrétní pracovní činnosti.⁵⁸

2.11.3 Povzbuzování

Manažeři podniku pomáhají pracovníkům prostřednictvím povzbuzování objevovat stimulační hodnoty v náplni práce. Jedná se o neformální hodnocení, které je z velké části založeno na pozitivních prvcích. Toto hodnocení nám neovlivňuje jen racionální (obsahovou), ale i prožitkovou (emocionální) rovinu.⁵⁹

V oblasti racionální roviny jde o prvek zpětné vazby. Vedoucí pracovník poskytuje níže postavenému pracovníkovi informace, z jaké části odpovídá jeho pracovní výkon očekávanému, vzhledem k předem stanovenému cíli. Zpětná vazba nabývá nejvyšší účinnosti ve chvíli, je-li předána konkrétně (tato operace, tento projekt, návrh atd.) a současně přímo v době provádění dané činnosti nebo okamžitě po jejím ukončení. Zpětná vazba by měla být formulována neveřejně a to především v případě negativní zpětné vazby.⁶⁰

Je velmi podstatné vyjadřovat se jednoduchým a srozumitelným jazykem, aby došlo ze strany příjemce ke správnému pochopení. Z pohledu prožitkové roviny musí každý pracovník vnímat, že právě on a jeho práce jsou pro podnik nepostradatelné a musí vnímat pocit uspokojení z toho, čeho dosáhl. Na základě toho dochází ke zvyšování důvěry v sama sebe, dostavuje se pocit, že je schopen podat ještě vyšší

⁵⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 179.

⁵⁹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 64.

⁶⁰ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 68-70.

výkon. Celkově se posiluje jeho motivace, je ochotný a hlavně chce pracovat a podávat stabilní výkony.⁶¹

Chybou je, že pozitivní povzbuzování v naší společnosti nemá příliš silnou tradici, což může vést ke vzniku bludného kruhu. Už děti, které nebyly zvyklé být chváleny, ale naopak vyrůstaly v rodině, která jen napomínala a případně trestala, vyspějí v takové manažery a pracovníky, kteří upozorňují především na nedostatky. To, co je pozitivní a dobré, považují totiž za samozřejmé, těchto záležitostí si není třeba všímat. Důsledkem toho je, že veškerá náplň práce je považována jako nutné zlo a výsledky jsou potom nízké. Úkolem dobrého vedoucího pracovníka je umět u svých podřízených objevit a ocenit dobré a k cíli směřující výsledky.⁶²

Jedna z nejvýznamnějších schopností z oblasti mezilidské komunikace je umět upozornit na chyby a nedostatky, které člověk dělá, ale zároveň člověka úplně od práce neodradit. Existují školení, na kterých se lze tomuto učit.⁶³

Neformální neveřejné hodnocení může být někdy prolínáno s veřejným hodnocením. Úspěchy, které jsou velkého rozsahu, bývají obvykle prezentovány na poradách, vyvěšují se na vývěškách a nástěnkách v podniku i mimo něj. Toto je nejlepší a nejúčinnější způsob, jak vyjádřit zaměstnancům poděkování a projevit uznání. Je-li toto prováděno citlivě vůči zaměstnanci, může to být pro něj mnohem větším přínosem a povzbuzením, než hodnocení, které je neveřejné.⁶⁴

2.11.4 Atmosféra pracovní skupiny

V pravomoci vedoucího pracovníka není nařizovat pracovní skupině, jak se má chovat, ale dění ve skupině může ovlivnit tím, že na ni působí. Primární prvek, který na dění ve skupině působí, je jeho formální i neformální autorita. Je nutné, aby se mezi ním a pracovní skupinou utvořil pocit důvěry. Aby k pocitu důvěry došlo, musí brát manažer skupinu jako celek, respektovat její členy a chovat se k nim spravedlivě.⁶⁵

V rámci každé skupiny dochází pravidelně k porovnávání pracovních výsledků. Jedná-li se o dobře fungující skupinu, kladné srovnání způsobuje zvýšení sebevědomí

⁶¹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 179.

⁶² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 180-181.

⁶³ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 181.

⁶⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 184.

⁶⁵ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2012, s. 120-122.

členů, negativní naopak povzbuzuje ochotu se zlepšovat. Špatně fungující pracovní skupiny působí na výkony jednotlivých osob negativně. Dobrý výkon někoho z členů může skupina vyhodnotit negativně a označit ho jako „šplhouna“. V takovéto situaci potom neustále vznikají překážky a problémy v práci.⁶⁶

Jako pozitivní prvek, který zvyšuje motivaci lidí, je vzájemná soutěživost a zdravá rivalita mezi skupinami. Je potřeba si ale dávat velký pozor, aby toto do budoucna nepřerostlo v soupeření a řevnivost. Tato situace obvykle nastává ve chvíli, kdy ustupuje do pozadí prosperita podniku a projevuje se iracionální vášeň.

Vedoucí pracovník by měl věnovat svou pozornost tomu, aby správně rozpoznal těchto sedm skupinových fenoménů:

1. Jaká je role jednotlivce v podniku.
2. Kdo si udržuje pozici vůdce a způsob, kterým skupinu ovlivňuje.
3. Vnitřní struktura skupiny, hierarchii členů (pokud je nějakým způsobem členěna).
4. Procesy, které ve skupině probíhají, změny, ke kterým dochází.
5. Vzájemná soudržnost a provázanost skupiny.
6. Pravidla a normy chování, které si skupina sama vytvořila.
7. Tolerantnost skupiny, používání sankcí, případné postihy.

V případě, že vedoucí pracovník tyto základní fenomény nezná, potom není možné, aby dokázal efektivně vést pracovní skupinu, ovlivňovat ji a předcházet problémům, které se objevují v mezilidských vztazích.⁶⁷

2.11.5 Identifikaci s prací, profesí a s podnikem

Identifikace pracovníka s podnikem můžeme charakterizovat jako ztotožnění se s úkoly, prací a vlastně s celou organizací. Typické je přijetí podnikových cílů a následné ztotožnění se s nimi, aby byly chápány jako cíle vlastní. Dojde-li k provázání identifikace s prací s identifikací s profesí a podnikem, vede to k situaci, že výkon zaměstnance je po delší časový úsek vysoký, pracuje hospodárně, je tvořivý,

⁶⁶ RŮŽIČKA, J., MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. Jinočany, 2002, s. 40.

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2004, s. 380.

odpovědný, aktivní a vstřícný ke všem spolupracovníkům kolem sebe. Toto je přesně ta chvíle, kdy je pracovník pro podnik nejefektivnější a největším přínosem.⁶⁸

2.11.6 Pracovní podmínky

Podmínky pracovního prostředí mají výrazný vliv na člověka, ať už se jedná o kladný nebo záporný. K nejvýznamnějším podmínkám řadíme tyto:

- prostorové a funkční řešení pracoviště
- fyzické podmínky, konkrétně tyto: světelné podmínky, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky pracoviště, vibrace a otřesy, mikroklimatické podmínky
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně-technické zajištění strojů a zařízení, ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečnosti práce)
- hygienické podmínky
- estetické podmínky (estetické řešení budov, prostor, nástrojů a zařízení)

Čím příjemnější a pozitivně působící pracovní podmínky organizace vytváří, tím vyšší je pracovní výkon a zároveň se vylepšuje vztah pracovníka a podniku.⁶⁹

2.11.7 Externí stimulační faktory

Existují také stimulační faktory, které ovlivňují ochotu pracovat, mají širší rámec než je jen oblast podniku. Závisí to na veřejném obrazu podniku, pověsti a prestiži. Čím více je na venek podnik vnímán jako prestižní a uznávaný, tím více je pracovník stimulován ke kvalitnější práci a naopak. Image podniku je ovlivňována nejen faktory, na které podnik nedokáže působit, ale také faktory, které má pevně v rukou. Z vnějšího prostředí na podnik také působí makroekonomická situace. Je-li očekáván ekonomický růst, působení je stimulační, naopak pokud přichází stagnace a recese působí demotivačně. Mezi externí stimulační faktory dále řadíme politickou situaci, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů a očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci nejen sociálního, ale i pracovního okolí.⁷⁰

⁶⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 196.

⁶⁹ HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha, 2006, s. 78-80.

⁷⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 197-198.

3 Praktická část

3.1 Charakteristika podniku

3.1.1 Historie podniku

Česká podnikatelská pojišťovna je univerzální pojišťovnou, která nabízí svým klientům moderní produkty a komplexní pojistná řešení v oblasti životního i neživotního pojištění. Na českém pojistném trhu působí od roku 1995.

ČPP si udržuje tradičně silnou pozici v pojištění vozidel, zejména v povinném ručení. S více než milionem pojištěných vozidel je třetím největším poskytovatelem tohoto typu pojištění na českém trhu. ČPP se úspěšně rozvíjí i v dalších pojistných segmentech, v životním a úrazovém pojištění, občanském majetkovém pojištění a pojištění podnikatelů. ČPP předepsala v roce 2013 pojistné v celkovém objemu 7,2 mld. Kč.

Ve velké konkurenci domácích pojišťoven se ČPP profiluje jako stabilní a finančně silná společnost. Aktuálně spravuje více než 1,5 milionu smluv a její služby využívá 850 tisíc klientů. Od roku 2005 je ČPP součástí jedné z největších evropských pojišťovacích skupin Vienna Insurance Group (VIG).

Skupina VIG patří se svým objemem pojistného ve výši okolo 9 miliard EUR a přibližně 25 000 zaměstnanci k předním pojišťovacím skupinám v Rakousku a střední a východní Evropě (SVE). Inovace, solidní vztahy se zákazníky a důraz na zákaznické služby vytvářejí portfolio produktů vysoké kvality, které nabízí atraktivní řešení v segmentech životního i neživotního pojištění.

3.1.2 Produkty podniku

Česká podnikatelská pojišťovna nabízí celé portfolio produktů, které se dělí na pojištění:

- Životní pojištění
 - životní
 - úrazové
- Neživotní pojištění
 - vozidel
 - majetku
 - odpovědnosti
 - podnikatelů
 - cestovní

Životní pojištění

Produkty zajišťující pojistnou ochranu kombinovanou se zhodnocením finančních prostředků. ČPP nabízí široký výběr produktů, který nejlépe odpovídá životním potřebám klienta. Lze uzavřít Investiční životní pojištění Evoluce, Investiční životní pojištění OK1, Výběrové životní pojištění MAXIMUM EVOLUTION a Investiční životní pojištění ŠTÍSTKO. Z produktů kapitálového životního pojištění lze sjednat Životní pojištění s Filipem PLUS a GARANT.

Úrazové pojištění

Produkty poskytující komplexní úrazové pojištění s pojistnou ochranou 24 hodin denně, při jakékoli činnosti. V nabídce ČPP je momentálně Rodinné úrazové pojištění Mozaika a Skupinové úrazové pojištění s Filipem PLUS.

Pojištění vozidel

Autopojištění Combi Plus III je komplexní produktová řada pojištění vozidel, která splní zákonnou povinnost mít pro vozidlo uzavřené povinné ručení a zároveň umožní sjednat havarijní pojištění pro případ havárie, odcizení, živelní pohromy i vandalismu. Ochranu vozidla lze rozšířit pomocí širokého výběru doplňkových pojištění, např. pojištění skel, úrazu, přírodních rizik, nadstandardní asistenční služby

a mnoha dalších. Vše pohodlně v rámci jedné smlouvy. Pro ještě vyšší komfort je připraveno doplňkové pojištění SERVIS PRO. Klient produkt ocení zvláště v případě, kdy jej nabourá řidič s povinným ručením sjednaným u jiné pojišťovny. ČPP nejenom vše vyřídí, ale nahradí klientovi celou škodu bez ohledu na stáří vozidla a k tomu i náklady na nájem náhradního vozu po dobu opravy.

Domovský autosalon ČPP II je pojištění určené pro vozidla zakoupená v některém ze smluvních autosalonů. Výrazně zvýhodňuje opravu po pojistné události v předem vybraném servisu. Je možné vybrat si ze dvou balíčků pojistných rizik dle vlastní potřeby.

Pojištění majetku

Nabídka variabilních produktů řady DOMEX a BYTEX. Pojistit lze vybavení domácnosti, rodinný dům, byt, garáž, chatu či chalupu, ale i celý bytový dům včetně různých druhů pojištění odpovědnosti. Samostatně lze sjednat Pojištění nákladů na veterinární léčbu psa HAFAN.

Pojištění odpovědnosti

- občana v běžném občanském životě:
 - odpovědnosti vlastníka nebo opatrovatele zvířete
 - odpovědnosti vlastníka, držitele, nájemce nebo správce nemovité věci
 - odpovědnosti vlastníka nebo provozovatele malého plavidla
 - odpovědnosti modeláře
- zaměstnance při výkonu povolání
- při výkonu práva myslivosti
- z držby a provozu bytového domu
- členů orgánů společenství vlastníků jednotek

Pojištění podnikatelů

Široká nabídka pojištění v rámci produktů Podnikatel PLUS, KOMPLEX II, BYTEX PLUS. Dále je možné sjednat Sdružené pojištění výstav a odpovědnostní pojištění za škodu silničního dopravce a zasilatele, pojištění profesní odpovědnosti a finanční způsobilosti dopravce. Možnost pojištění dle individuálních potřeb prostřednictvím úpisu podnikatelských rizik.

Cestovní pojištění

ČPP poskytuje kvalitní pojištění pro turistické i služební cesty. K dispozici je volba hned z několika limitů a pojistných částek. Pojistíme jednotlivce, skupiny i domácího mazlíčka (psa, kočku, fretku). Pojištění lze sjednat na několik dní, na opakované pobyty či na celý rok. Využít je možné také nabídku tematických balíčků Zima Plus, Léto Plus a Golf Plus, které pojistí nejen sportovní vybavení pro případ odcizení, zničení, ztráty či poškození.

3.2 Analýza motivace a stimulace pracovníků v ČPP

Hlavním úkolem praktické části bylo provést dotazníkové šetření a zjistit názory pracovníků na problematiku a postoj k motivaci a stimulaci ČPP. Tento průzkum byl prováděn pomocí dotazníků v březnu 2015. Dotazník obsahoval 19 otázek, zaslán byl 495 respondentům a návratnost byla od 194 respondentů. Pro získání vzorku respondentů jsem pomocí personálního oddělení ČPP rozeslal dotazníky na všechny pracovníky v České republice.

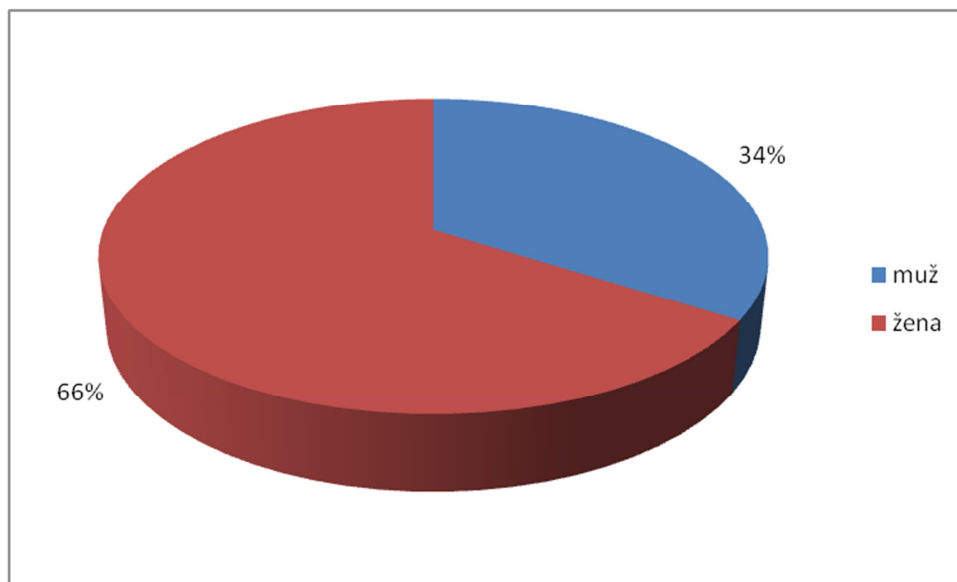
Finální verze dotazníku byla vytvořena pomocí aplikace na disku Google, která umožňuje rozeslat dotazník elektronicky na libovolný počet respondentů a vyhodnocuje i zpětnou vazbu a počet odpovědí. Dotazník je ke stažení na: <http://goo.gl/forms/5IXx9rif8B> a v přepsané podobě v Příloha 1.

3.3 Dotazník

3.3.1 Identifikační údaje respondentů

1. Pohlaví:

Graf 1: Pohlaví⁷²



V rámci dotazníkového šetření odpovědělo 194 zaměstnanců společnosti, z toho 66 mužů (34 %) a 128 žen (66 %).

2. Do které věkové kategorie patříte:

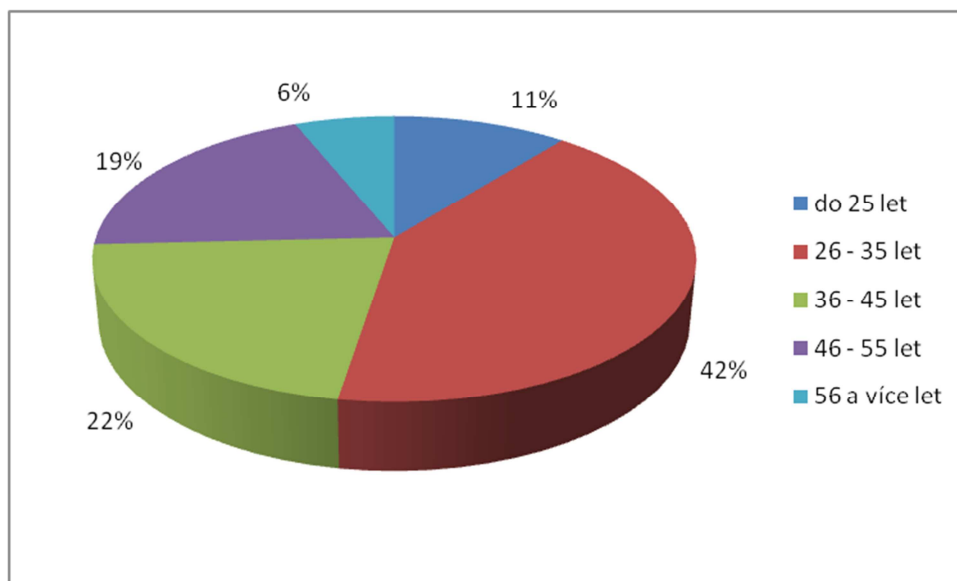
Věkový průměr ve společnosti ukazuje na mladý kolektiv, který umí být flexibilní, dynamický a dokáže reagovat na změny v nabízených produktech, což se děje poměrně často.

Ve věku nad 46 let je pouze 26 % zaměstnanců a proto by měla být rychlost vyřizování veškerých elektronických dokumentů na vysoké úrovni.

Nejpočetněji byla zastoupena věková kategorie 26 – 35 let a to 42 %, další byli lidé ve věku 36 – 45 let (22 %), následovala věková kategorie 46 – 55 let (19 %), poté lidé do 25 let (11 %). Nejméně zastoupenou skupinou je 56 a více let jen s 6 % podílem.

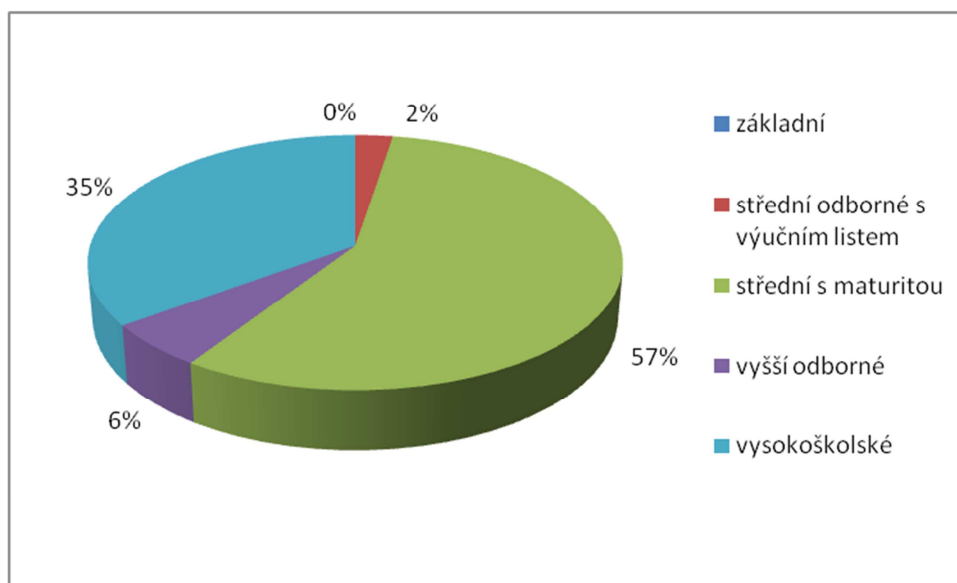
⁷² Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 2: Věková kategorie⁷³



3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání⁷⁴



Mezi oslovenými zaměstnanci převažují ti, kteří mají středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, je jich 57 %. Vysokoškolské vzdělání má 35 % dotazovaných, 11 % tvoří absolventi vyšší odborné školy a jen 2 % zúčastněných disponuje výučním listem. Nikdo není ve skupině se základním vzděláním.

⁷³Zdroj: Dotazníkové šetření

⁷⁴Zdroj: Dotazníkové šetření

4. Ve společnosti pracuji:

Tabulka 1: Délka pracovního poměru⁷⁵

Možnosti	Počet	%
méně než rok	25	13
1 - 5 let	89	45
5 - 10 let	48	25
déle než 10 let	32	17

Největší počet zaměstnanců pracuje u společnosti v rozmezí od 1 do 5 let (45 %), poté 5 – 10 let (25 %) a více než 10 let (17 %). Nejméně je pracovníků, kteří jsou u společnosti méně než 1 rok a to pouze 13%.

Z analýzy historie ČPP vyplývá, že se společnost před 10 lety stala součástí jedné z největších evropských pojišťovacích skupin VIG, tak je od té doby perspektivním a žádaným zaměstnavatelem a lidé jsou se svým místem spokojeni, jak je dokázáno v otázce číslo 7.

5. Ve společnosti zastávám funkci:

Tabulka 2: Pracovní zařazení⁷⁶

Možnosti	Počet	%
pracovník přepážky	40	21
disponent	112	58
vedoucí pobočky	35	18
ředitel/ka	7	3

Česká podnikatelská pojišťovna je z největší části složena ze zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, a proto je kladen velký důraz na jejich vystupování, asertivitu a schopnost prodat produkty své společnosti. Když si například přijde zákazník sjednat povinné ručení na automobil, pracovník přepážky má za úkol s ním probrat jeho situaci ve vztahu k životnímu, úrazovému a jinému možnému pojištění. Nabídnout výhody spravování všech pojistek jednou společností a tím získat zákazníka na svojí stranu.

Pracovníka přepážky zastává ve společnosti 21% zaměstnanců, disponenta dokonce 58%, vedoucích pobočky je 18% a pouze 3% ředitelů nebo ředitelek. Tento

⁷⁵Zdroj: Dotazníkové šetření

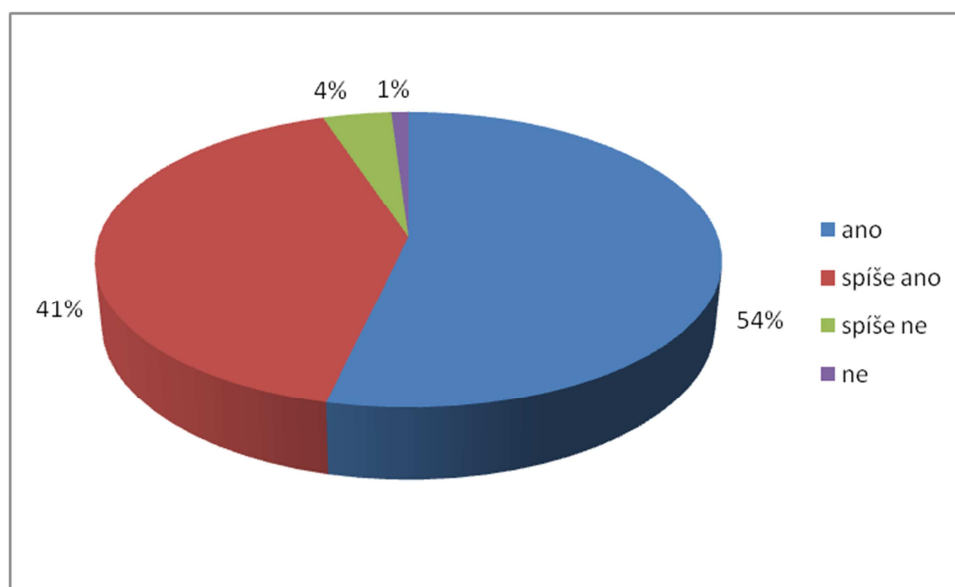
⁷⁶Zdroj: Dotazníkové šetření

počet může být v závislosti na jejich pracovním vytížení a nevyplnění zasláního dotazníku vyšší.

3.3.2 Spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami

6. Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení ve společnosti:

Graf 4: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání⁷⁷



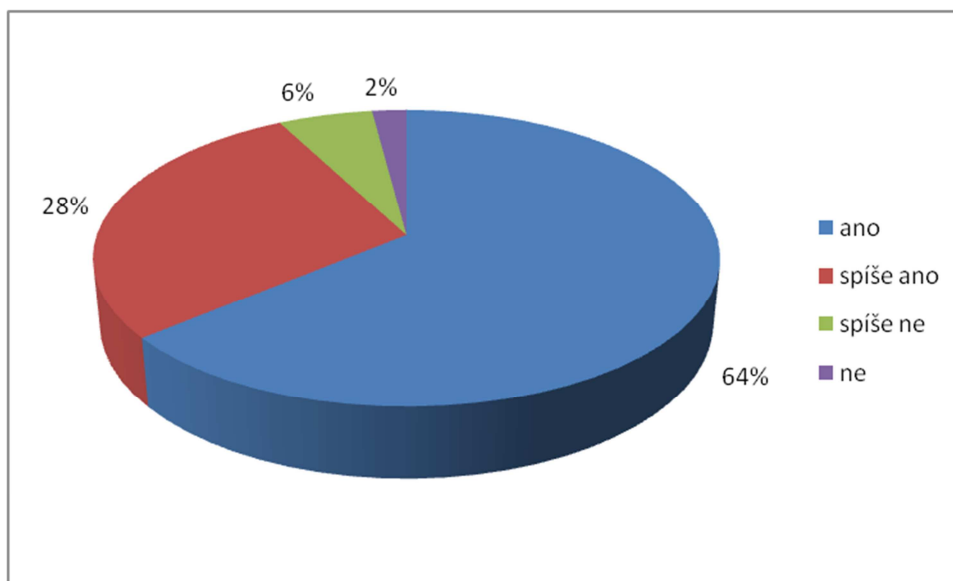
Více jak polovina, přesně tedy 54 % se domnívá, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich dosaženému vzdělání. 41 % respondentů odpovědělo, že jejich pracovní zařazení spíše odpovídá, naproti tomu jen 4 % lidí odpovědělo, že spíše neodpovídá. Jen 2 zaměstnanci, což je 1 % dotázaných, si myslí, že jejich pracovní zařazení neodpovídá jejich dosaženému vzdělání. To, že 95 % lidí pracuje na pozicích, které odpovídají jejich dosaženému vzdělání, může působit pozitivně na jejich motivaci. Dobrou práci také odvádí personální oddělení.

7. Jste spokojen se svou prací:

Nejvíce respondentů a to 64 %, je se svou prací spokojeno, spíše spokojeno je 28 %. Těchto 178 zaměstnanců se domnívá, že jejich pracovní zařazení odpovídá dosaženému vzdělání, naopak zbylých 6 % spíše ne a 2 % ne, ve vztahu ke spokojenosti se svou prací, v polovině případů si myslí, že jejich pracovní zařazení neodpovídá. Toto je pro společnost velmi dobré zjištění.

⁷⁷Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 5: Spokojenost s prací⁷⁸



8. Pokud byste se rozhodoval/a o výběru zaměstnání, vybral/a byste si tuto společnost:

Tabulka 3: Výběr stejné společnosti⁷⁹

Možnosti	Počet	%
ano	82	42
spíše ano	88	45,5
spíše ne	23	12
ne	1	0,5

Pouze 1 člověk (0,5 %) by si nevybral Českou podnikatelskou pojišťovnu, a. s. jako svého zaměstnavatele, 23 lidí (12 %) spíše ne. Drtivá většina zaměstnanců by se při výběru zaměstnání chovala stejně a to ano 42 % a spíše ano 45,5 %. Pro společnost je to signál, že je stabilním a žádaným zaměstnavatelem na trhu práce.

9. Pracovní podmínky hodnotím jako:

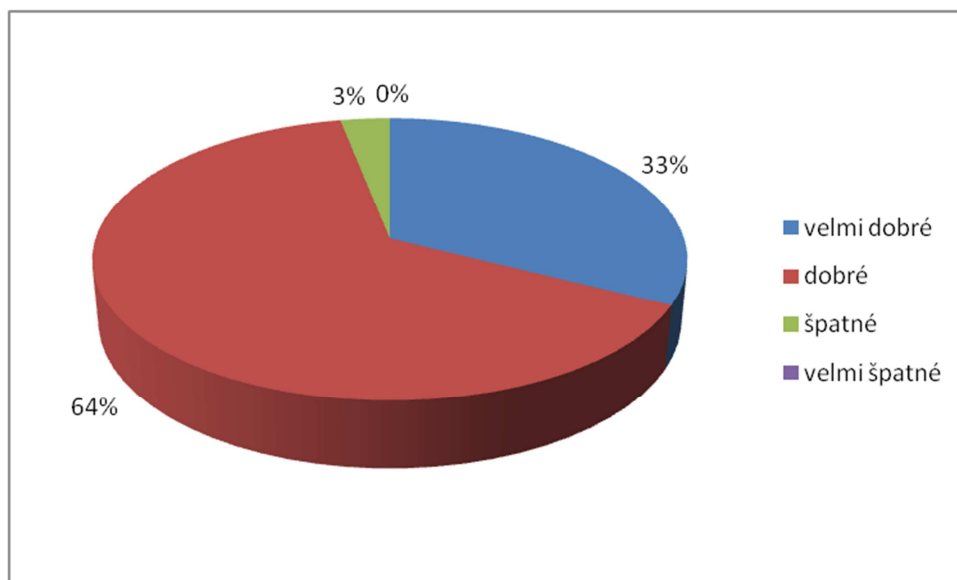
Pracovní podmínky jsou velmi důležitou součástí pracovní motivace. Je-li zaměstnanec s podmínkami spokojen, jeho vztah k práci a pracovní morálka se zlepšuje. Naopak nespokojenost s pracovními podmínkami může vést k snížení výkonu a chuti zaměstnance pracovat. Z grafu je patrné, že pracovní podmínky hodnotí jako velmi dobré 33 % respondentů, nejpočetněji je zastoupena odpověď dobré a to 64 %. Za

⁷⁸Zdroj: Dotazníkové šetření

⁷⁹Zdroj: Dotazníkové šetření

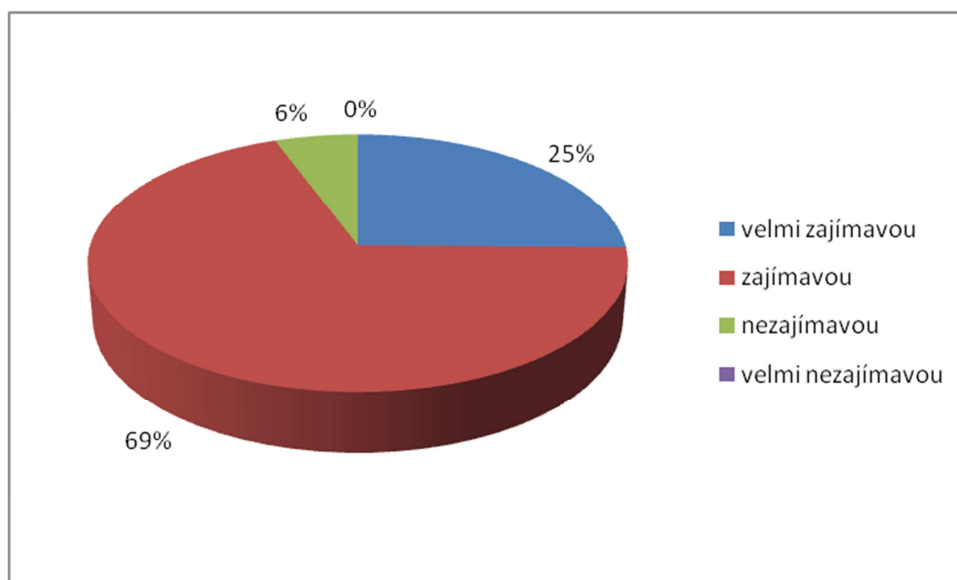
špatné pracovní podmínky v ČPP považuje 3 % dotázaných a nikdo je neshledal jako velmi špatné.

Graf 6: Pracovní podmínky⁸⁰



10. Svou práci považují, za:

Graf 7: Zajímavost práce⁸¹



Nejvíce z dotazovaných, 69 %, označilo svou práci jako zajímavou. Jako velmi zajímavou jí považuje 25 %, naopak nezajímavá je pro 11 % respondentů a nikdo ji nepovažuje za velmi nezajímavou. To, že pro více jak 90 % pracovníků je práce

⁸⁰Zdroj: Dotazníkové šetření

⁸¹Zdroj: Dotazníkové šetření

zajímavá, je pozitivní a to z důvodu, že to motivuje pro lepší pracovní nasazení a může mít za následek zlepšení pracovních výsledků. Jelikož je práce na přepážce stereotypním vyplňováním smluv a formulářů, je důležité jí občas něčím oživit, pracovat v příjemném a správně ergonomicky řešeném prostředí.

3.3.3 Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

11. Závisí výše Vaší odměny na pracovních výsledcích:

Tabulka 4: Závislost výše odměny na pracovní aktivitě⁸²

Možnosti	Počet	%
ano	71	37
spíše ano	66	34
spíše ne	43	22
ne	14	7

37 % pracovníků uvedlo, že výše odměny je závislá a 34 % uvedlo, že je spíše závislá na jejich pracovních výsledcích.

Analýzou systému motivace a stimulace pracovníků bylo zjištěno, že provize z uzavřených smluv nedostává zaměstnanec přímo úměrně k objemu svých uzavřených smluv, ale provize je počítána na pobočku, na které pracuje a z jejího celkového objemu je měsíčně odměňován na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka. Tento model se jeví spíše jako demotivující pro zaměstnance, který by se snažil být nejlepším na pobočce, ale poté je výše jeho odměny závislá na celkovém objemu a navíc rozdělována vedoucím pracovníkem. Z výsledků vyplývá, že 22 % spíše ne, respektive 7 % dotázaných se necítí odměňování na základě svých pracovních výsledků.

⁸²Zdroj: Dotazníkové šetření

12. Jste vedoucím pracovníkem dostatečně motivován/a:

Tabulka 5: Motivace vedoucím pracovníkem⁸³

Možnosti	Počet	%
ano	53	27
spíše ano	83	43
spíše ne	44	23
ne	14	7

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se pracovník ze strany svého vedoucího cítí dostatečně motivován. Motivace je nezbytná pro pracovní výkon, efektivitu a plnění cílů společnosti.

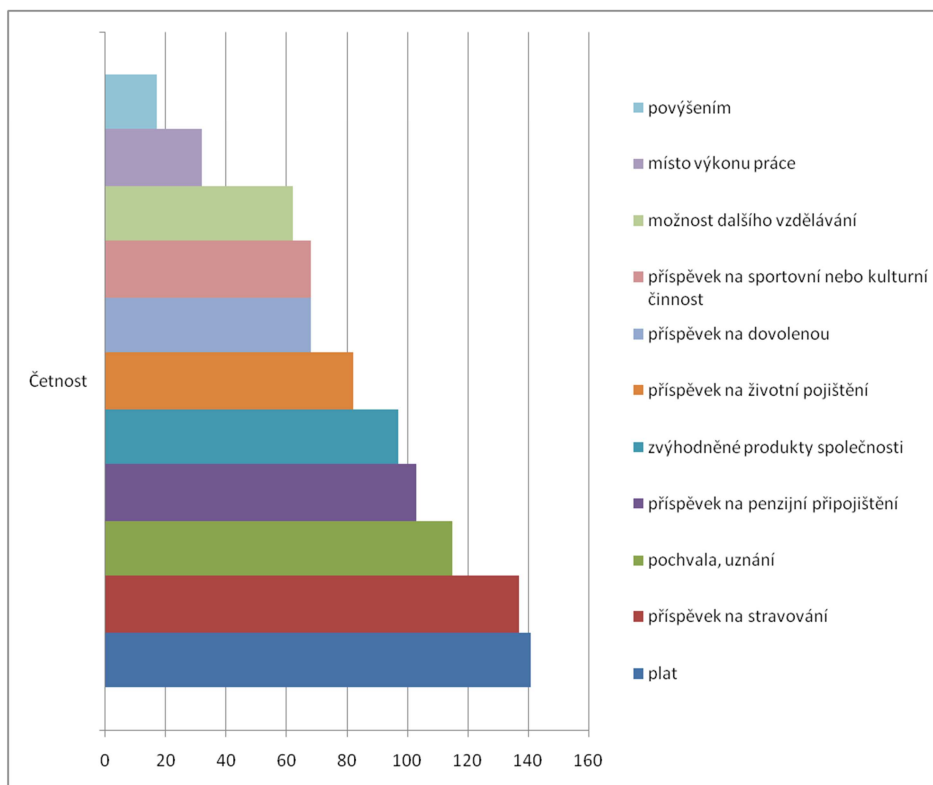
Výsledek byl převážně pozitivní, neboť 27 % je a 43 % spíše je motivováno a cítí se tak. Ovšem 23 % pracovníků, kteří se spíše necítí motivováni, není zanedbatelný počet a je zde určitě prostor pro zlepšení. Pouze 7 % se necítí motivováni svým vedoucím vůbec.

13. Jakým způsobem jste v práci motivován/a?

V této otázce měl respondent možnost zaškrtnout více odpovědí, podle toho čím vším je motivován při své práci. I přes výsledky v předchozí otázce je to pro 73 % respondentů plat. Druhé místo zaujal příspěvek na stravování se 70 % a poté je to překvapivě pochvala a uznání. Na dalších místech jsou příspěvky zaměstnavatele na produkty pojištění a zvýhodněné produkty společnosti. 32 % dotázaných uvedla možnost dalšího vzdělávání, 16 % bylo zastoupené místo výkonu práce, je to dostatečným počtem poboček po celé České republice a zaměstnanci, tak nemusí ve většině případů daleko dojíždět za výkonem své práce. Na posledním místě se objevila motivace povýšením, kterou zvolilo v dotazníku jen 8 % dotázaných. Tady je také zřejmý prostor pro zlepšení motivace. Za svou dobře odvedenou práci musí vidět zaměstnanec možnost posunu v organizační struktuře firmy směrem nahoru.

⁸³Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 8: Způsob motivace⁸⁴



14. Jaký způsob motivace v otázce 13. je pro Vás nejdůležitější:

Tabulka 6: Důležitost motivačních faktorů⁸⁵

Motivační faktor	%
plat	73
pochvala, uznání	12
příspěvek na stravování	5
povýšení	4
možnost dalšího vzdělávání	3
zvýhodněné produkty společnosti	3

Výsledky této otázky by měly pravděpodobně korespondovat s výsledku otázky předchozí, ale přesto při výběru jednoho motivačního faktoru došlo k výrazným změnám v pořadí.

Jako nejdůležitější motivační faktor byl zaměstnanci zvolen plat. Jistota zaměstnání a s tím spojený pravidelný přísun financí je v dnešní době velice důležitý a z hlediska věku respondentů, který je v 75 % do 45 let, je úzce spojen s placením

⁸⁴Zdroj: Dotazníkové šetření

⁸⁵Zdroj: Dotazníkové šetření

pravidelných měsíčních splátek na bydlení, náklady na studium dětí a financemi na cestování a dovolené.

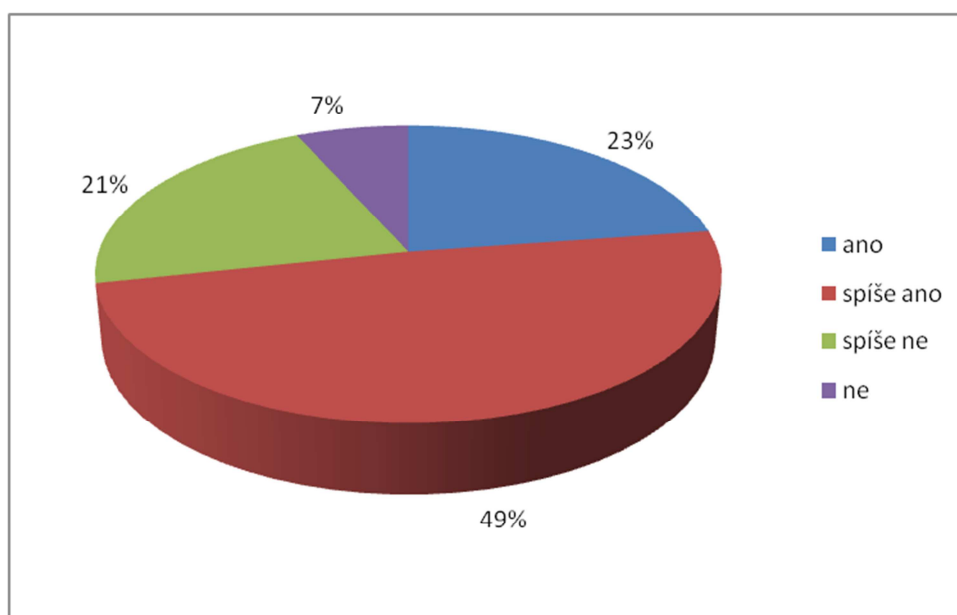
Při zkoumání věku respondentů v závislosti na nejdůležitějším určeném motivačním faktoru se potvrdila domněnka, že věkové skupiny 46 – 55, respektive 56 a více let uvedli pochvalu, uznání a také možnost povýšení. Naopak věková skupina do 25 let měla za nejdůležitější motivaci možnost dalšího vzdělávání. Jednalo se o středoškoláky s maturitou.

15. Považujete tuto motivaci za dostatečnou:

Necelá třetina respondentů, 23 %, odpověděla shodně, že motivaci ve společnosti považují za dostatečnou a 49 % označilo rozsah motivačních faktorů za spíše dostatečný. Motivaci za spíše nedostatečnou považuje 21 % dotazovaných a jako nedostatečnou 7 %.

Výsledky této otázky jsou rozporuplné vzhledem k množství nabízených motivačních faktorů. Záleží tedy na tom, jestli má k těmto výhodám přístup každý nebo je jejich využívání závislé na pracovních výkonech a zařazení pracovníka na konkrétní pobočce. Rozsah a množství motivace je dostatečný.

Graf 9: Dostatečná motivace⁸⁶



⁸⁶Zdroj: Dotazníkové šetření

16. Jakou motivaci byste ve společnosti uvítal/a?

V této volné otázce mohl každý napsat svůj názor na novou motivaci, o kterou by měl zájem. Žádnou neuvědlo 42 % dotázaných a dalších 11 % má motivaci ve společnosti za dostatečnou. Takže je více než polovina zaměstnanců spokojená a nic navíc nepožaduje. Rozpor s předchozí otázkou přesto není, jelikož ti dotázaní, kteří nemají motivaci za dostatečnou, napsali jako zlepšující faktor plat (29 %). Pochvalu a uznání by uvítalo 8 % a jazykové kurzy 6 % respondentů. Důvodem je to, že nejsou stejné možnosti využití motivačních faktorů na všech pobočkách. Zbylé 4 % uvedli věci jako služební automobil pro soukromé účely, mobilní telefon a v jednom případě méně papírování.

Tabulka 7: Zájem o další výhody⁸⁷

Zlepšení motivace	%
nic	42
dostačující	11
plat	29
pochvala a uznání	8
jazykové kurzy	6
ostatní	4

3.3.4 Možnosti rozvoje

17. Co by Vás motivovalo k dalšímu vzdělávání:

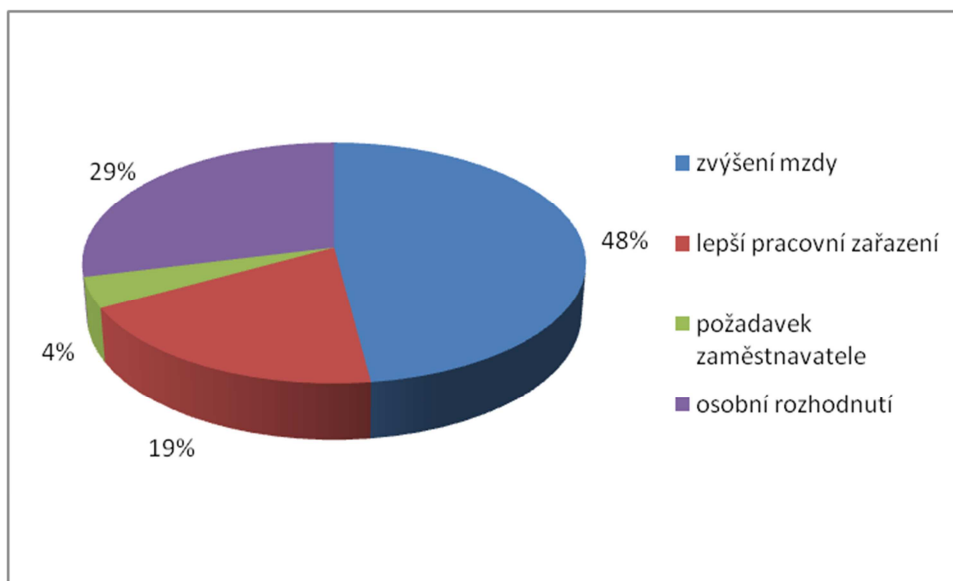
Vzhledem k tomu, že 59 % zaměstnanců má střední vzdělání, je třeba ke kariéernímu postupu vzdělání zvýšit, proto byla položena tato otázka.

Na tuto otázku opovědělo 93 respondentů (48 %), že by je k dalšímu vzdělávání motivovalo zvýšení mzdy, 29 % zvolilo možnost studia z osobního rozhodnutí. Lepší pracovní zařazení by motivovalo 19 % lidí. Nejméně získala možnost požadavku zaměstnavatele a to 4 %.

Z vyhodnocení vyplývá, že 80 % dotazovaných, kteří odpověděli, že k dalšímu vzdělání by je motivovalo osobní rozhodnutí, byli muži. Naopak ženy převažují z většiny u varianty motivace zvýšením mzdy.

⁸⁷Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 10: Další vzdělávání⁸⁸



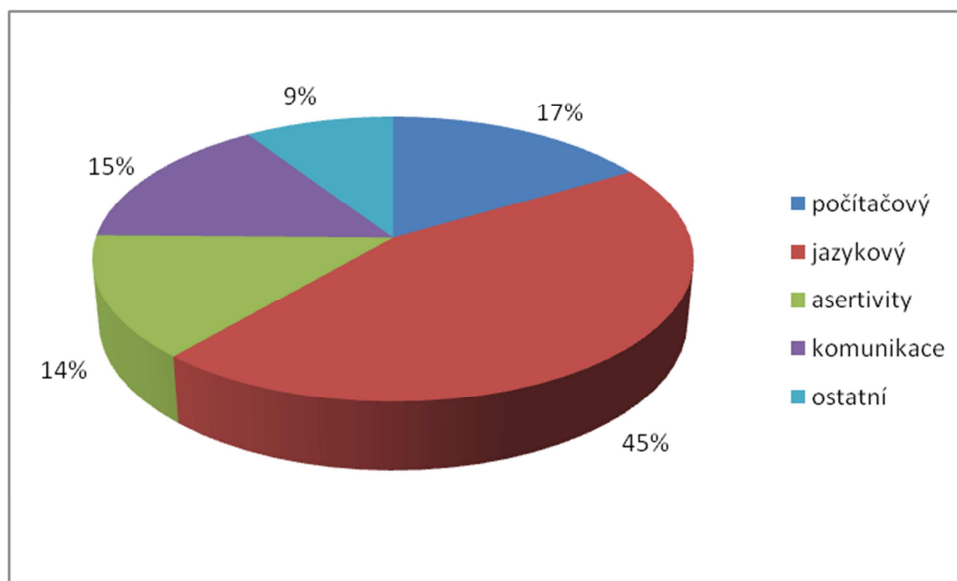
18. O jaký typ kurzu byste měl/a zájem:

Největší zájem projeví zaměstnanci o jazykové kurzy, mělo by o ně zájem 45 % dotazovaných. 17 % respondentů označilo, že by pro ně byl přínosný kurz počítačový a 15 % by rádi pomocí odborníků zlepšili svou dovednost komunikovat. Na skoro stejné úrovni, tedy 14 %, byl kurz asertivity, pomocník všech pracovníků za jakoukoliv přepážkou. O jiné kurzy než byly uvedené by mělo zájem 9 % dotázaných.

Jazykové kurzy byly žádané napůl jak muži, tak ženami. Ženy měly 65 % zájem o počítačové kurzy, naopak 72 % mužů by shodně projevilo zájem o zlepšení komunikace a asertivity.

⁸⁸Zdroj: Dotazníkové šetření

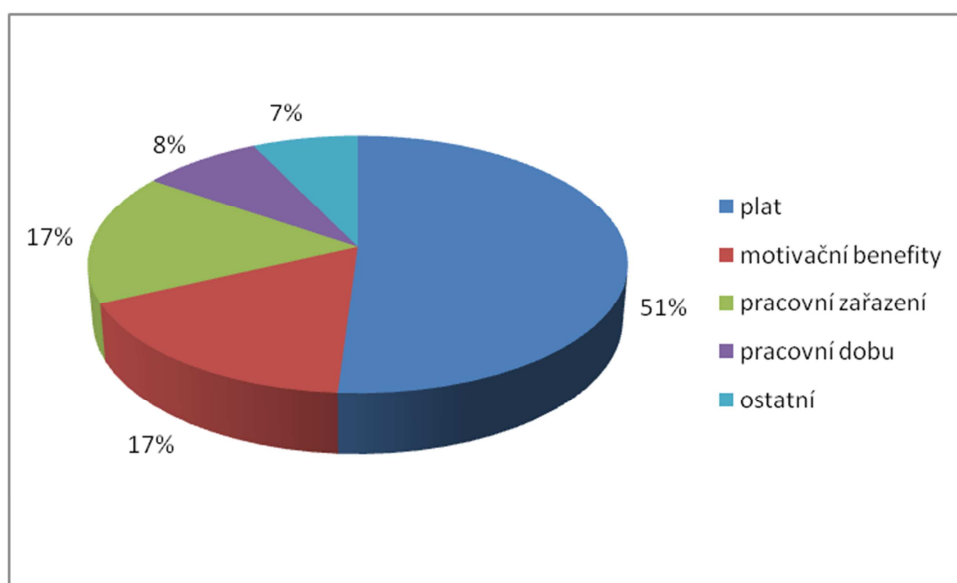
Graf 11: Zájem o kurzy⁸⁹



3.3.5 Návrhy změn

19. Co byste chtěl/a ve společnosti do budoucna změnit:

Graf 12: Změny ve společnosti⁹⁰



Přesně 51 % respondentů by ve společnosti rádo změnilo výši platu. Shodně po 17 % označili zaměstnanci motivační benefity, které vnímám také jako finanční motivaci a změnu svého pracovního zařazení. Po 8 % zaškrtili dotázaní změnu pracovní doby. Odpověď ostatní označilo 7 % dotázaných a byly to například změny jako

⁸⁹Zdroj: Dotazníkové šetření

⁹⁰Zdroj: Dotazníkové šetření

studium při práci, možnost práce z domova a dostupnější školení ve vztahu k místu výkonu práce, nejen v Praze.

Pracovní dobu by ve společnosti nejvíce chtěla změnit věková skupina 26 – 35 let. Tato kategorie tvořila 78 % z odpovědí. Je to skupina, která má malé děti a určitá pružnost v pracovní době by byla více vyhovující právě ve vztahu k vyzvedávání dětí ze škol a školek.

4 Shrnutí výsledků a návrh změn

Shrnutí výsledků

V této kapitole jsou shrnuty výsledky z předchozí části, přesněji tedy z dotazníkového šetření. Uvedený dotazník vyplnilo 194 zaměstnanců společnosti, z toho 128 žen a 66 mužů. Z dotazovaných pracovníků bylo nejvíce ve věku 26 – 35 let a více než polovina měla nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Největší část respondentů pracuje u společnosti od 1 do 5 let jako disponent a u většiny zaměstnanců odpovídá nejvyšší dosažené vzdělání pracovnímu zařazení ve společnosti.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců se svou prací, 92 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni a jen 8 % spokojeno není. Téměř 90 % dotázaných by si nejspíš vybralo ČPP, pokud by se rozhodovali o výběru zaměstnání znovu. Pracovní podmínky zhodnotilo 97% zaměstnanců jako dobré, pouze 3% je považují za špatné. To je pro společnost velmi pozitivní, protože jak uvádí PROVAZNÍK a KOMÁRKOVÁ⁹¹, pracovní podmínky patří mezi nejvýznamnější stimulační faktory, které vedou pracovníka k vyššímu výkonu a zároveň zlepšují vztah k podniku.

25 % respondentů označilo svou práci za velmi zajímavou, naproti tomu pro 11 % dotázaných je nezajímavá. Zbylá procenta představují ti, jež uvedli, že je pro ně práce pouze zajímavá.

Závislost výše odměny na vlastní pracovní aktivitě označilo 71 % pracovníků, naopak 29 % uvedlo variantu opačnou, tedy, že odměna není závislá na jejich pracovním nasazení. Výše odměn je u většiny pracovníků v závislosti na jejich odvedeném výkonu pohyblivá. Proto není překvapením výsledek otázky, která následovala a tou je dostatečná motivace vedoucím pracovníkem. Téměř shodně odpověděli ano 70 % a nedostatečné toto hodnocení považuje 30 % dotázaných. Podrobnějším zkoumáním byly odpovědi v 99% od stejných respondentů kladné i záporné v těchto 2 otázkách. Tento výsledek je poměrně uspokojivý, přesto by procento spokojených s motivací mohlo být vyšší.

Další zajímavá věc z této oblasti byl způsob, kterým jsou zaměstnanci motivováni. Oproti ostatním způsobům motivace mírně převažovaly plat a příspěvek na

⁹¹PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha, 1998, s. 114.

stravování, které označilo 73, respektive 70 % respondentů. Následovala pochvala a uznání, kterou označilo 59 % dotázaných. Poté byly příspěvky na různá pojištění, dovolenou nebo kulturu. Malé množství zaměstnanců označilo možnost dalšího vzdělávání, místo výkonu práce a nejméně motivaci povýšením.

Zaměstnanci měli za úkol seřadit motivační faktory podle toho, jak jsou pro ně důležité. Jako nejdůležitější byl zvolen plat, s tím spojená jistota zaměstnání a možnost postarat se o rodinu, poté následovala pochvala a uznání, příspěvek na stravování, povýšení a nakonec možnost dalšího vzdělávání a zvýhodněné produkty společnosti.

Na otázku, zda je rozsah této motivace dostatečný, odpovědělo 72 % dotázaných, že ano a překvapivě 28 %, že ne. Další otázka měla tedy zjistit, zda je u nespokojených zaměstnanců něco, co jim v zaměstnaneckých výhodách chybí. 53 % pracovníků by neměnilo nic, 29 % by chtělo zvýšit plat, pochvalu by uvítalo 8 % dotázaných a 6 % by pomohlo zdokonalit se v cizím jazyku. Pouze 4 % byli těch, kteří napsali konkrétně, co v rozsáhlém programu zaměstnaneckých výhod není. Motivace jako služební automobil pro soukromé účely, mobilní telefon byly napsány zaměstnanci, kteří svým pracovním zařazením nemají na takové výhody nárok. Takže třetina zaměstnanců není spokojena s rozsahem motivace, ale zároveň neví jak jí zlepšit.

Co se týká motivace pro další vzdělávání, 48 % respondentů odpovědělo, že by je motivovalo zvýšení mzdy, 29 % uvedlo, osobní uspokojení jako největší motivaci k vrácení se do školních lavic. Pro 19 % dotázaných by to bylo lepší pracovní zařazení a nejméně lidí by studovalo kvůli požadavku zaměstnavatele. Pokud by společnost měla umožnit zaměstnancům navštěvovat nějaké vzdělávací kurzy, největší zájem by byl projeven o kurzy jazykové, ty by navštěvovalo 45 % dotázaných a dále pak kurzy počítačové, o které by projevilo zájem 17 % respondentů. Téměř shodně procent poté obdržely kurzy asertivity, komunikace a ostatní.

Na závěr dotazníku byla umístěna otázka, co by chtěl zaměstnanec ve společnosti do budoucna změnit. Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 51 % respondentů, byl plat. Shodně 17 % dotázaných zvolilo možnost pracovního zařazení a motivační benefity. 8% pracovníků by uvítalo změnu pracovní doby a nejméně 7% odpovědí byla možnost ostatních změn.

Návrh změn

I přesto, že motivační a stimulační program v České podnikatelské pojišťovně, a.s. na základě tohoto výzkumu je poměrně dostatečný a dobře propracovaný, lze ze získaných výsledků a jejich analýzy z předchozí části navrhnout změny, které by mohly přispět ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků v podniku.

Navrhované změny

- Navrhuji, aby vedení společnosti zvážilo a připravilo návrh nového vnitřního předpisu, který by nastavil možnou výši odměn zaměstnanců, která se bude vztahovat k objemu uzavřených smluv.
- Pravidelné hodnocení zaměstnanců s vedoucím pracovníkem a zhodnocení uplynulého období, včetně pochvaly a uznání pro aktivní pracovníky a například i vyhlášení zaměstnance měsíce.
- Navrhuji, aby personální oddělení společnosti vzalo v úvahu zpracování kariérní struktury, na základě které bude jasně patrná možnost kariérního růstu zaměstnance v závislosti na zkušenostech, vzdělání a znalosti cizího jazyka.
- Navrhnout z hlediska finanční zátěže pro společnost umožnění studia při zaměstnání, navštěvování jazykových kurzů u místní jazykové školy (množstevní slevy) a zvážení zpětného přínosu pro ČPP.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat, popsat a zhodnotit současnou úroveň motivace a stimulace pracovníků v České podnikatelské pojišťovně, a. s. a navrhnout vhodné změny. Úkolem práce bylo zaměřit se na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a najít způsob, jak je co nejvíce minimalizovat nebo úplně odstranit.

Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti motivace a stimulace, informace o České podnikatelské pojišťovně, a.s. a názor zaměstnanců na aktuální situaci, který byl získán pomocí dotazníkového šetření. Na základě všech těchto podkladů jsem provedl analýzu aktuálního stavu ve společnosti. V předchozí kapitole jsem shrnul výsledky a navrhl možné změny. Změny se týkaly odměňování zaměstnanců, pravidelného hodnocení zaměstnanců, zpracování kariérní struktury nebo možnosti dalšího vzdělávání.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni, jejich pracovní zařazení odpovídá dosaženému vzdělání a ČPP by si znovu vybrali jako svého zaměstnavatele. Většina pracovníků se cítí dobře motivovaná a za dostačující považují i motivační prostředky. Hlavním způsobem motivace převládá plat, ale překvapivě i pochvala a uznání.

Jelikož právě zaměstnanci jsou tím, kdo se významně podílí na úspěchu a výsledcích společnosti, neměla by se jejich motivace podceňovat. Nedostatečně motivovaní pracovníci mohou mít vliv na zhoršení kvality práce, slabší výsledky, špatné vztahy na pracovišti a v neposlední řadě na zhoršení vztahu s klienty. Společnost by si tak měla uvědomit, že investice vložená do zaměstnanců se jim mnohokrát vrátí.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
- ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 5. vyd. Londýn : Kogan Page, 1995. 925 s. ISBN 0749415479.
- ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0749446315.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 824. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. 1. vyd. Praha : VŠE, 2001. 217 s. ISBN 80-245-0248-8.
- HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha : Slovart s.r.o., 2001. 72 s. ISBN 80-7209-3282.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha : ČZU, 2006. 263 s. ISBN 80-213-1585-7.
- KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. 1. vyd. České Budějovice : JČU, ZSF, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1.vyd. Praha : VŠE, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Motivation*. 4. vyd. Německo : Haufe, 2009. 127 s. ISBN 34-48100-45-5.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha : Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha : Academia, 2004. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626.
- RŮŽIČKA, J., MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H, 2002. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha : Orbis, 1975. 332s. ISBN 11-006-75.
- STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha : Grada, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: Motivační nástroje

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Obrázek 4: Organizační struktura ČPP k 1. 1. 2014

Tabulky

Tabulka 1: Délka pracovního poměru

Tabulka 2: Pracovní zařazení

Tabulka 3: Výběr stejné společnosti

Tabulka 4: Závislost výše odměny na pracovní aktivitě

Tabulka 5: Motivace vedoucím pracovníkem

Tabulka 6: Důležitost motivačních faktorů

Tabulka 7: Zájem o další výhody

Tabulka 8: Seznam zkratk použitých v textu

Grafy

Graf 1: Pohlaví

Graf 2: Věková kategorie

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 4: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání

Graf 5: Spokojenost s prací

Graf 6: Pracovní podmínky

Graf 7: Zajímavost práce

Graf 8: Způsob motivace

Graf 9: Dostatečná motivace

Graf 10: Další vzdělávání

Graf 11: Zájem o kurzy

Graf 12: Změny ve společnosti

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma: Motivace a stimulace pracovníků v České podnikatelské pojišťovně. Dotazník, je anonymní a získané informace budou použity výhradně pro zpracování mé práce. Mimo otázky 13, zaškrtněte jednu z uvedených možností nebo napište do kolonky jiné svou odpověď.

Děkuji za spolupráci

Hlaváč Jan

Student managementu a marketingu služeb na VŠERS

1. Pohlaví:

- muž
- žena

2. Do které věkové kategorie patříte:

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední odborné s výučním listem
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Ve společnosti pracuji:

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 5 - 10 let
- déle než 10 let

5. Ve společnosti zastávám funkci:

- pracovník přepážky
- disponent
- vedoucí pobočky
- ředitel/ka

6. Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení ve společnosti:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Jste spokojen/a se svou prací:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Pokud byste se rozhodoval/a o výběru zaměstnání, vybral/a byste si tuto společnost:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Pracovní podmínky hodnotím jako:

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné

10. Svou práci považuji, za:

- velmi zajímavou
- zajímavou
- nezajímavou
- velmi nezajímavou

11. Závisí výše Vaší odměny na pracovních výsledcích:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Jste vedoucím pracovníkem dostatečně motivován/a:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jakým způsobem jste v práci motivován/a? (více odpovědí)

- plat
- pochvala, uznání
- povýšením
- místo výkonu práce
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na stravování
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na sportovní nebo kulturní činnost
- zvýhodněné produkty společnosti

- možnost dalšího vzdělávání

14. Jaký způsob motivace v otázce 13. je pro Vás nejdůležitější? (jedna z možností)

.....

15. Považujete tuto motivace za dostatečnou:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jakou motivaci byste ve společnosti uvítal/a?

.....

17. Co by Vás motivovalo k dalšímu vzdělávání:

- zvýšení mzdy
- lepší pracovní zařazení
- požadavek zaměstnavatele
- osobní rozhodnutí

18. O jaký typ kurzu byste měl/a zájem:

- počítačový
- jazykový
- asertivity
- komunikace
- jiné:

19. Co byste chtěl/a ve společnosti do budoucna změnit:

- plat
- motivační benefity
- pracovní zařazení
- pracovní dobu
- jiné: