

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

SYSTÉM MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI CITIBANK

**Autor práce:** Klára Balounová  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb – Finanční služby  
**Forma studia:** kombinovaná  
**Vedoucí práce:** Ing. Vlasta Doležalová  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

2019

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

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

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Vlastě Doležalové, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

BALOUNOVÁ, K. *Systém motivace ve společnosti Citibank : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2019. 72 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Vlasta Doležalová

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, výkonnost, lidské zdroje

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve společnosti Citibank. V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy z odborné literatury týkající se této problematiky. Praktická část je věnována současnému systému motivace využívaného společností a provedení dotazníkového šetření spolu s volnými rozhovory se zaměstnanci. Jeho úkolem bylo zjistit současný stav motivace zaměstnanců, a jakým způsobem ovlivňuje jejich pracovní výkon. Na základě zjištěných poznatků jsou navrženy možnosti řešení nedostatků, které by pomohly snížit fluktuaci zaměstnanců a přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikaci s firemními cíli.

## ABSTRACT

BALOUNOVÁ, K. *Motivation System in Company Citibank: Bachelor thesis.*  
České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2019. 72 p.  
Supervisor : Ing. Vlasta Doležalová

**Key words:** motivation, stimulation, performance, human resources

This bachelor thesis deals with motivation system in company Citibank. In the theoretical part are described basic concepts from literature associated with the problem. Practical part has been directed at the present system of motivation used in the company and carrying out research to find out the current status of employee motivation and its impact on their performance. On the basis of these findings are build recommendations to improve current situation lessen employee fluctuation and improving employee satisfaction and their identification with company goals.

# Obsah

1	Cíl a metodika bakalářské práce .....	9
2	Vymezení základních pojmů.....	10
2.1	Personalistika a řízení lidí .....	10
2.1.1	Lidské zdroje.....	15
2.1.2	Firemní kultura.....	16
2.2	Motivace.....	18
2.2.1	Teorie motivace.....	19
2.2.2	Motiv a potřeby.....	21
2.2.3	Zdroje motivace .....	24
2.2.4	Motivační nástroje.....	26
2.3	Motivace a výkon .....	27
2.3.1	Pracovní motivace.....	28
2.3.2	Proces motivace .....	31
2.4	Stimulace .....	33
2.4.1	Prostředky stimulace .....	35
3	Vlastní práce.....	38
3.1	Představení společnosti .....	38
3.1.1	Organizační struktura .....	39
3.1.2	Motivace ve společnosti.....	39
3.2	Metodika sběru dat .....	39
3.2.1	Dotazník .....	40
3.2.2	Vyhodnocení získaných dat .....	41
	Závěr .....	62
	Seznam použitých zdrojů .....	66
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	68
	Přílohy.....	70

## Úvod

Stále rostoucí a zostrující se konkurenční prostředí dnešních firem nutí organizace hledat nové možnosti a příležitosti, aby v tomto prostředí obstály. Aktuální situace na trhu práce, kdy je nedostatek pracovních sil nejen v kvalifikovaných profesích, nutí společnosti k tomu, aby se více věnovaly svým zaměstnancům, pokud si je chtějí udržet. I v době velkého technologického pokroku je lidský kapitál stále stěžejním zdrojem firem pro dosažení jejich cílů a udržení konkurenceschopnosti na velmi rychle se vyvíjejících trzích. Motivace a rozvoj zaměstnanců slouží jako nástroj pro zlepšení pracovních dovedností i jako prostředek uspokojení potřeb zaměstnanců. Při hledání vhodných stimulů pro pracovní motivaci zaměstnance se společnost zabývá člověkem jakožto pracovní silou a zároveň jakožto osobností ovlivněnou různými společensko-ekonomickými faktory. Chce-li firma být úspěšná, potřebuje k tomu zaměstnance, kteří mají zájem a motivaci vykonávat danou práci. Firma proto, aby dosáhla svých cílů, musí také naplňovat očekávání a potřeby svých zaměstnanců. Proto je nutné účinně zapojit zaměstnance do celkového dění ve firmě. Předpokladem pro kvalitní výkon zaměstnance je jeho dostatečná motivace k dané činnosti. Motivace zaměstnanců v organizaci úzce souvisí s řízením, vedením lidí a personalistikou jako takovou. Firma pro svou konkurenceschopnost potřebuje lidi, kteří pracují jako tým. Úkolem manažera, vedoucího pracovníka, je pak takový tým sestavit a vést. Což z dlouhodobého hlediska představuje nesnadný úkol. Manažer musí vyvažovat potřeby a přání svých podřízených a zároveň splňovat stanovené cíle a očekávání svých nadřízených. Potřeba udržení dobrých interpersonálních vztahů a pracovní motivace je tedy pro firmu stejně důležitá jako dobrá znalost své konkurence.

Proto vyvstává velmi naléhavě nutnost podrobné analýzy motivace pracovního jednání a chování zaměstnanců. Základem je vždy získání informací. Nejedná se o jednoduchou záležitost. Je samozřejmě možné direktivně nařídit vypracování příslušného vyjádření každému zaměstnanci. Vyplněním příslušného dotazníku nebo vypracováním elaborátu na toto téma sice získáme řadu údajů, ale je otázkou, jak budou takto získané informace pravdivé. Přesněji řečeno, je možné, že zaměstnanci uvedou to, co si vedení přeje slyšet a zdrží se vlastních nápadů. Výsledkem pak je souhrn formálních údajů, které nemusí vůbec postihovat realitu. Naopak, neformální, přátelský přístup, který je založen na důkladném vysvětlení smyslu takové akce, může přinést velmi pozitivní výsledky, často i neočekávané. Důvodů, proč lze pozitivní výsledky

očekávat, je několik. Především je odstraněn pocit nejistoty nebo i strachu, jak budou vyjádření zaměstnanců hodnocena. Lidé jsou daleko více otevření, pokud mají pocit bezpečí a jistotu, že jejich vyjádření nebude zneužito proti nim. Dále je třeba si uvědomit, že lidé, kteří pravidelně vykonávají určitou práci, jsou v dané problematice skutečnými profesionály. Perfektně svou práci znají, i když tvoří pouze menší díl v činnosti celé firmy. Bylo by škoda jejich znalosti a postřehy nevyužít pro zkvalitnění celkového výkonu firmy. Takové jednání by bylo zcela nezodpovědným plýtváním tím nejcennějším, co každý podnik má, to jest lidskými zdroji. V neposlední řadě se realizace připomínek a nápadů zaměstnanců příznivě projeví ve vztazích mezi pracovníky. Přispěje k celkovému zlepšení atmosféry ve firmě, protože lidé vidí, že jejich názory jsou brány vážně a není třeba se při jejich prezentaci bát nějakých postihů či výtek. Vedení pak má dobrý přehled o názorech personálu a může efektivně zaměřit svoji personální politiku. Spokojení pracovníci odvádí výrazně lepší výkony a to se příznivě projeví nárůstem prosperity celé firmy. To si každé vedení z pochopitelných důvodů přeje a každý manažer o takovém výsledku doslova sní.



# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem této práce je analýza pracovní atmosféry a motivace zaměstnanců v prostředí velké nadnárodní společnosti. Právě charakter nadnárodní společnosti přináší prvky v řízení a personální organizaci, které nejsou zcela běžné v menších společnostech. Velké společnosti vytváří zároveň jistý předobraz, jak mohou v budoucnu vypadat i menší podniky ve světě, který je stále více propojený.

První část práce je zaměřena na prozkoumání problematiky motivace z dostupných literárních zdrojů. Motivace se dnes velmi úzce váže k personalistice a řízení lidí. Proto jsou první kapitoly věnovány tomuto tématu. V kapitolách *Personalistika a řízení lidí*, *Lidské zdroje*, *Firemní kultura* je motivace uváděna v souvislosti s fungováním dnešních společností a způsobu, jakým ovlivňuje získávání lidí pro práci.

V dalších kapitolách je centrem pozornosti motivace. Nejprve popis a definice tohoto pojmu a následně přiblížení a popis celého průběhu procesu motivace.

Na to navazuje kapitola *Stimulace*. V této kapitole je přiblížen význam působení vnějších podnětů na člověka a jejich možné využití z hlediska pracovního výkonu.

Druhá část práce je zaměřena na využití teoretických poznatků v praxi. Konkrétně se zabývá analýzou motivace zaměstnanců společnosti Citibank. V počátečních kapitolách je představena sama společnost, její zaměření, organizační struktura a systém péče o zaměstnance. Následuje seznámení s metodikou sběru dat, způsobu jejich zpracování a zhodnocení výsledků.

V závěru práce jsou pak shrnuty získané poznatky a uvedeny návrhy pro případné změny.

## 2 Vymezení základních pojmů

### 2.1 Personalistika a řízení lidí

Personalistika, personální práce je jednou z oblastí, které souvisí s řízením a vedením lidí. Organizace i zaměstnanci mají své určité představy a očekávání. Naplnění těchto očekávání je pak podmínkou dosažení cílů organizace a uspokojení potřeb zaměstnanců.

„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů.“<sup>1</sup>

Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí. První z nich je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při němž jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání pracovníků.<sup>2</sup>

V odborné literatuře jsou diskutovány rozdílné přístupy k řízení a vedení lidí. Obvykle jsou zmiňovány tyto koncepty:<sup>3,4</sup>

- personální administrativa
- personální řízení
- řízení lidských zdrojů.

Tyto koncepty odrážejí vývoj a postupně se měnící pohled na problematiku personalistiky. Mezi hlavní faktory ovlivňující vývoj personalistiky a řízení lidí patří rostoucí konkurence mezi organizacemi, měnící se požadavky zákazníků a rozvoj informačních a komunikačních technologií.

#### *Personální administrativa*

Začala se uplatňovat zhruba ve dvacátých letech dvacátého století. Je spojována s vědeckým přístupem řízení organizace. Lidská práce byla ekvivalentem práce strojní.

<sup>1</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 17.

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 295.

<sup>3</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 28.

<sup>4</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 9-10.

Stimulací k výkonu byla úkolová mzda. Personalistika plnila administrativní funkci spojenou s výběrem, zaučením a odměňováním lidí.<sup>5</sup>

Do této doby spadá jedna průmyslová metoda, která dostala název pásová výroba. Vznikla v Americe a za jejího tvůrce je považován Henry Ford. Principem je zajištění výroby pomocí stále se opakujících operací na stejném místě a jejich postupné navazování až k finálnímu výrobku. Vedlo to ke snížení počtu možných chyb, tím k lepší kvalitě a hlavně k vysoké produkci. Díky této metodě zlevnil Ford výrobu automobilů natolik, že si takový někdejší luxus mohly dovolit široké vrstvy obyvatelstva. Značka automobilu T-Ford se stala nejúspěšnější v historii a stala se symbolem pokroku. V závislosti na nových potřebách pásové výroby se měnil i přístup se zařazením pracovníků. Rozsáhlé využívání elektrické energie a s tím souvisejících strojů a zařízení vyžadovalo od personální administrativy vyhledávání lidí schopných s takovým zařízením pracovat. S rozvojem techniky a snížením možnosti lidské chyby se však člověk stával jakýmsi doplňkem stroje. Snaha odstranit tento "vztah" vedla mimo jiné k rozvoji automatizace, robotizace a ve svém důsledku kybernetiky.<sup>6</sup>

Snahy o lepší začlenění lidí do výroby nejsou nijak nové. V Anglii již na přelomu 18. a 19. století podnikatel Robert Owen považoval lidskou práci za jedinou míru všech hodnot. Aby tuto míru mohl naplnit, snažil se zlepšit pracovní podmínky ve své tkalcovně. Zavedl např. závodní stravování, dbal na čistotu, omezoval dětskou práci a další vymoženosti. Velký důraz kladl na vzdělání a to pro všechny vrstvy obyvatel. Zpočátku asi nebyl příliš oblíbený vedoucí, protože trval na dobré disciplíně svých zaměstnanců. Například opakovaný příchod do práce v opilosti trestal nemilosrdným vyhazováním. Jeho na tehdejší dobu nevídané reformy (např. založil mateřskou školu) nakonec vedly k úspěchu. Továrna prosperovala a spokojenost lidí dokazovala i téměř zanedbatelná zločinnost, která tehdy průmyslové dělníky běžně doprovázela. Owen je dnes nazýván utopickým socialistou. Neuznával třídní boj a proto byl socialisty zcela odmítnut.<sup>7</sup>

### *Personální řízení*

---

<sup>5</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 29.

<sup>6</sup> PLAŠTIK, M. Příběh úspěchu: Ford a pásová výroba (1910). Autoweb [online]. 10.08.2011, [cit. 2018-7-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.autoweb.cz/pribeh-uspechu-ford-a-pasova-vyroba-1910/>>.

<sup>7</sup> DRUŽSTEVNÍ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. Robert Owen [online]. DA ČR, © 2018 [cit. 2018-7-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.170let.cz/vyhledavani?search=owen#aktuality>>.

V řízení organizací se tato koncepce začala objevovat ve 40.-50. letech 20. století. V této době se začíná měnit pohled firem na zaměstnance. Již nejde o pouhou sílu, ale konkurenční výhodu. Tato změna byla dána růstem konkurence a vývojem potřeb zákazníků. Využití schopných, motivovaných lidí a jejich optimální rozmístění se stalo hlavním úkolem personalistiky.<sup>8</sup>

Čtyřicátá léta dvacátého století jsou obdobím druhé světové války, zatím nejničivějšího konfliktu v moderních dějinách. Požadavky na válečnou výrobu si vynutily ve všech válčících zemích masové nasazení dělníků ve výrobě. Protože mnoho mužů bylo v armádě, do výrobních podniků přicházely ženy. Ženy povoláné z domácností zaujaly místa mužů, ale většinou bez potřebných znalostí a dovedností. Rozsáhlá školení ve výrobních podnicích, ale i na všech dalších místech, byla nutností, aby bylo možné zajistit požadavky válečného hospodářství. Výsledky předčily očekávání. Válečný průmysl v USA doslova chrlil zbraně a vojenskou výstroj v takovém měřítku, že bylo možné zásobovat nejen americkou armádu, ale i významně pomáhat potřebnými dodávkami spojencům. Podobně to probíhalo např. i v Anglii a Kanadě. Ukázalo se, že americký systém je velice efektivní. Již v této době, hlavně v leteckém průmyslu, se prosazovala práce na základě postupů jakosti, někdejšího předchůdce nynějších ISO norem. Postupy jakosti předpokládaly dobré školení pracovníků, zvyšování jejich odbornosti, ale také odstranění pocitu strachu a možnost vyjádření svého názoru bez sankcí a postihů, samokontrolu a vyhodnocování dosažených výsledků pomocí zpětné vazby. Ne náhodou jsou následně šedesátá léta v těchto zemích ve znamení prudkého rozvoje celé společnosti. To byla situace v demokratických zemích.

V totalitních systémech naopak vládla tuhá disciplína vynucovaná tvrdými tresty nejen proti dotyčnému pracovníkovi, ale často proti celé jeho rodině. Zdálo by se, že tento přístup naprosté poslušnosti a drilu musí přinést výsledky. Krátkodobě ano. V delším časovém období vedl ke zřetelnému poklesu výroby. Pracující ztráceli zájem na společném cíli v důsledku obav z trestu, jejich nápady na zlepšení byly posuzovány jako porušení pracovních povinností. Tento systém se po válce v totalitních režimech, které se udržely, ještě prohloubil. Vše pokrývající diktatura jediné pravdy nadlouho zabrzdlila a podvázala rozvoj tvůrčích sil nutných pro rozvoj nových oborů. Výsledkem například bylo, že po válce původně průmyslové Československo začalo v sedmdesátých letech minulého století zaostávat v řadě oborů, které byly dříve jeho

---

<sup>8</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 30.

doménou. Toto zaostávání se nakonec projevilo ve všech oblastech hospodářství. Jednání Ronalda Reagana s Michaiilem Gorbačovem na Islandu byla vítězstvím demokratického způsobu řízení společnosti nad totalitou.

### *Řízení lidských zdrojů*

Historicky třetí koncepce v řízení organizací. Začala se uplatňovat v 80-90 letech 20. století. Změnu v pojetí personalistiky vyvolala postupující globalizace, rozvoj technologií a měnící se požadavky zákazníků.<sup>9</sup>

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují.“<sup>10</sup>

„Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože lidé rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.“<sup>11</sup>

Ač uvedené koncepce souvisejí s historickým obdobím, ve kterém vznikly, uplatňují se všechny v různé míře i nadále. Nelze říci, že se vznikem nové koncepce předcházející zaniká. Volba koncepce je závislá na individuálních potřebách každé organizace. Vliv na výběr mají velikost organizace, činnost, struktura či zvolená strategie. V praxi se výše uvedené koncepty často prolínají.

Termín řízení lidí v sobě zahrnuje řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů organizace plní své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

- efektivnost organizace – zlepšování efektivnosti organizace pomocí řízení znalostí, talentů (tvorba podmínek pracoviště)
- řízení lidského kapitálu – úspěšnost organizace závisí na lidech, kteří v ní pracují
- řízení znalostí – rozvoj znalostí a dovedností, které jsou spjaty s procesy probíhajícími v organizaci

---

<sup>9</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 30-31.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007 s. 25.

<sup>11</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 30.

- řízení odměňování – odměňování zaměstnanců za to co dělají, čeho dosahují, jejich dovedností, schopností
- zaměstnanecké vztahy – tvorba, udržování pracovního klima, produktivní harmonické vztahy
- uspokojování rozdílných potřeb – individuální přístup k potřebám a možnostem zaměstnanců, poskytnutí stejných příležitostí
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.<sup>12</sup>

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují:

- filozofie lidských zdrojů popisující klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí
- strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít
- politiky lidských zdrojů, zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů
- procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů
- praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidských zdrojů
- programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.<sup>13</sup>

Personalistika v dnešním pojetí přestává být výlučně záležitostí specialistů personálního oddělení. Je nedílnou součástí práce všech vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení. Personalistiku tedy dnes zabezpečují vedoucí pracovníci a ve větších organizacích s podporou personálního útvaru.

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 28-30.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 25.

### 2.1.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje značí lidi (zaměstnance), které má organizace k dispozici. Pomocí lidí dosahuje strategických cílů. Organizace pro svůj chod potřebují zdroje materiální, finanční a lidské. Zvláštností lidských zdrojů je, že rozhodují o následném využívání a rozvoji ostatních zdrojů. Strategických cílů dosahuje organizace, jak bylo uvedeno, prostřednictvím zaměstnanců. Zaměstnanců odborně připravených na práci ve firmě.

Lidské zdroje představují v řízení organizace konkurenční výhodu. To, co přináší organizaci výhodu, jsou připravení a ochotní lidé. Proto společnosti investují do dalšího rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Místo řízení lidských zdrojů se proto mnohdy hovoří o řízení lidského kapitálu.<sup>14</sup>

Cílem organizace je získat spokojené a stálé zákazníky prostřednictvím své činnosti. Úspěšnost tohoto jednání závisí na schopnosti organizace optimálně využívat všechny potřebné zdroje. Zde se do popředí dostává lidský kapitál, jelikož právě zaměstnanci rozhodují o využití ostatních zdrojů organizace.<sup>15</sup>

„Prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců i výkon organizace. Řízení a vedení zaměstnanců je úkolem personalistiky a náplní personálních činností.“<sup>16</sup>

Základními personálními činnostmi jsou výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Ve firemní praxi se tyto činnosti úzce dotýkají nejen personálního oddělení, ale i vedoucích pracovníků. Tyto základní činnosti ovlivňují at' už přímo či nepřímo výkony zaměstnanců a tím i efektivnost celé organizace.<sup>17</sup>

Strategie plánování lidských zdrojů úzce souvisí se strategií organizace. Definuje koncepci řízení a vedení zaměstnanců v dlouhodobém plánování. Pomocí analýzy současného stavu organizace získává společnost odpovědi na otázky, kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat a kde takové lidi najít. Během realizace personálních strategií je potřeba hodnotit úroveň personalistiky v organizaci. Toto hodnocení se provádí prostřednictvím hodnocení zaměstnanců. Parametry tohoto hodnocení jsou pak ukazateli, které ovlivňují výsledky organizace jak z hlediska

<sup>14</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 9.

<sup>15</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 31-32.

<sup>16</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 33.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, 968 s.

produktivity, tak z hlediska finančního. Na základě této zpětné vazby může pak organizace provádět úpravy v personální strategii k zabezpečení dosažení cílů organizace.<sup>18</sup>

### 2.1.2 Firemní kultura

Firemní kultura napomáhá v porozumění chování jednotlivců a skupin v rámci organizace. Při popisu organizace za pomoci firemní kultury narážíme na určité limity tohoto konceptu. Jako mnoho jiných konceptů firemní kultura nemá jasnou ani jedinou definici. Každý autor ji chápe po svém.<sup>19</sup>

Vliv na motivaci v širším pojetí má organizační kultura. Pojem organizační (firemní) kultura označuje postoje, přesvědčení a hodnoty, které jsou v dané organizaci sdíleny. Firemní kultura jako taková není ve firemní praxi přesně definovaným pojmem. Firemní kultura se rozvíjí a vzniká společně s organizací samotnou. Jde o postoje, které se tvoří v souvislosti s tím jak se firma vypořádává, adaptuje na vzniklé problémy. Kulturu formují jak vnější faktory jako jsou společenské trendy, technologické inovace tak vnitřní faktory, cíle společnosti, struktura organizace.<sup>20</sup>

Pojetí konceptu firemní kultury umožnilo propojit témata týkající se řízení a rozvoje lidí ve firmě. Firmy jsou na základě tohoto konceptu vnímány jako systémy, ve kterých se vedle sebe uplatňují a vzájemně se ovlivňují faktory ekonomické, technické a technologické s faktory věcnými (politickými), kulturními a sociálně-psychologickými.<sup>21</sup>

Firemní kultura je to, co zaměstnanci vnímají jako a jak toto vnímání vytváří obraz víry, hodnot a očekávání.<sup>22</sup>

„Hodnoty a normy, které tvoří základnu kultury se formují čtyřmi způsoby:

1. Kulturu formují vůdci v organizaci – lidé se ztotožňují s vizionářskými vůdci s tím jak se chovají a co očekávají.

---

<sup>18</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 16,36.

<sup>19</sup> DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., KONOPADSKE, R. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York, 2012, s.31.

<sup>20</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 301-304.

<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 131.

<sup>22</sup> DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., KONOPADSKE, R. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York, 2012, s. 31.



2. Kulturu formují tzv. kritické případy – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování.
3. Kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání.
4. Kulturu ovlivňuje prostředí organizace.<sup>23</sup>

„Firemní kulturou rozumíme soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat, a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury. (volně podle Schein, 1985).“<sup>24</sup>

Význam kultury pro organizaci spočívá ve vytváření prostředí, které přispívá k zlepšení výkonu a poskytuje zaměstnanci orientaci v tom, co se od něj očekává. Zaměstnanci vnímají firemní kulturu jakožto tzv. podnikové klima. Jde o hodnoty a normy sdílené napříč organizací. „Samozřejmé a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.“<sup>25</sup>

Normy dávají zaměstnancům představu o tom, co se od nich očekává. Jaké chování, vystupování. Jde o nepsaná pravidla jednání, která všichni respektují. Zahrnují způsob interní komunikace, který společnost využívá. Neformální oslovování kolegů, nadřízených křestním jménem nebo naopak dodržování formálního způsobu oslovování.<sup>26</sup>

Firemní kultura v sobě zahrnuje jistý sociální aspekt podniku. Kromě komunikace se kultura projevuje také ve způsobu řízení. Jde o způsob, jakým manažeři, vedoucí pracovníci uplatňují své pravomoci k dosažení žádoucích výsledků. Způsob jednání vedoucího pracovníka je ovlivněn z části osobností pracovníka, jeho přirozenými sklony a z části na příkladu jednání vedení společnosti. Chování

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 257.

<sup>24</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 134.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 358.

<sup>26</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 303-304.

vrcholového managementu je pak předobrazem norem obecně přijímaných ostatními vedoucími pracovníky.

## 2.2 Motivace

Proč někteří zaměstnanci podávají lepší výsledky oproti ostatním je otázkou, které čelí všichni manažeři. Pro vysvětlení rozdílné výkonnosti bylo formulováno několik pojmů jako např. kognitivní schopnosti, emoční inteligence, osobnost, aspirační úroveň, demografické faktory jako věk, vzdělání, rodina, zázemí. Nicméně pojem, který stále zaujímá pozornost manažerů a výzkumníků je motivace lidí.<sup>27</sup>

Středem zájmu každé organizace je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Za tímto účelem organizace hledá nejvhodnější způsoby motivace. Nástroji jak toho dosáhnout jsou pak různé stimuly, odměny, vedení lidí.<sup>28</sup>

Motivace je proces probíhající v lidském nitru vycházející z nějaké potřeby. Tato vnitřní pohnutka bývá iniciována vnějším impulzem. Pojem motivace byl odvozen z pozorování chování směřujícího k dosažení potřeb, cílů. Toto chování probíhá s určitým úsilím a po určitou dobu.<sup>29</sup>

Pojmy motivace, motiv popisují vnitřní procesy, stavy v chování člověka při dosažení určitého cíle – uspokojení potřeby vyvolané buď vnitřním nebo vnějším impulsem, stimulem.<sup>30</sup>

Motivované chování směřuje k vytyčenému cíli, je zaměřeno k uspokojení potřeb. Každý člověk se ale snaží uspokojit jiné potřeby. Motivace pak popisuje, vysvětluje, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Rozpoznáním těchto rozdílných potřeb můžeme pak pomocí vhodného vnějšího impulsu „nastartovat“ motivaci daného člověka k určité činnosti. Problémem je však obrovská variabilita. Každý člověk dosahuje téhož cíle jinými způsoby a odlišně v různých situacích. Volba prostředků k dosažení cíle závisí na individuálních zkušenostech, schopnostech a dovednostech jedince.

Motivaci chápeme jakožto proces probíhající v čase. Motiv pak jako příčinu tohoto procesu. Dalším možným přístupem k tomu, jak chápat motivaci je, že vyjadřuje

---

<sup>27</sup> DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., KONOPADSKÉ, R. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York, 2012, s. 124-125.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 204.

<sup>29</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha, 2014, s. 124-125.

<sup>30</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2015, s. 16.

jistý rozpor. Jedinec, kterému něco schází, má tendenci k odstranění tohoto nedostatku a snaží se svoji potřebu uspokojit.<sup>31</sup>

Vznik potřeby vede k aktivitě za cílem uspokojení potřeby. Při uspokojování potřeb se ale velmi často objevují překážky bránící v dosažení zvoleného cíle. Neuspokojení potřeb má demotivující charakter. Lidé se s neuspokojenou potřebou vyrovnávají různým způsobem. Dále je uvedeno několik příkladů dle BĚLOHLÁVKA<sup>32</sup>:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace)
- vzdávají se svého záměru (únik)
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese)
- hledají náhradní cíle (sublimace)
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí zato a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace)
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Po uspokojení základních potřeb se jedinec začne zaměřovat na potřeby na vyšší úrovni. Při neuspokojení potřeb může dojít k opačnému posunu. Po uspokojení potřeb vztahových, dochází k posílení potřeby růstu. „Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových.“<sup>33</sup>

### 2.2.1 Teorie motivace

Lidé motivují sami sebe tím, že hledají takovou práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo od ní očekávají splnění svých cílů. Dále jsou lidé motivováni managementem a to prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvalou atd. Způsobu, kdy lidé motivují sami sebe, říkáme vnitřní motivace. Při motivaci od někoho dalšího mluvíme o vnější motivaci.<sup>34</sup>

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor v druhé pol. 19. stol. Dospěl k závěru, že je nemožné, přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali

<sup>31</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha, 2014, s. 125.

<sup>32</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno, 2000, s. 43.

<sup>33</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno, 2000, s. 44.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 297.

pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu.<sup>35</sup>

V průběhu doby pak vznikla celá řada teorií motivace. Dále je uveden krátký přehled hlavních teorií motivace tak jak je uvádí ARMSTRONG.<sup>36</sup>

-Teorie instrumentality – Založená do značné míry na Taylorových pracích. (1911)

- Teorie potřeb čili teorie zaměřené na obsah – Tak jak je vypracovali Maslow (1954), Alderfer (1972), McClelland (1975). Základem těchto teorií je představa, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

- Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní (poznávací) teorie – Tyto teorie zahrnují expektační teorii, teorii cíle a teorii spravedlnosti. V těchto teoriích je důraz kladen na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Oproti teorii potřeb poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.

- Expektační teorie – Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

- Teorie cíle – Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky. Zpětná vazba zároveň dovoluje jedinci sledovat, jak z hlediska daného cíle pracoval. Na základě zpětné vazby je schopen upravit směr svého úsilí i strategii plnění úkolů.

---

<sup>35</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 14.

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 298-299.

- Herzbergova teorie (1957) – dvoufaktorová teorie
- Společenskovední teorie – tak jak ji vypracoval Bandura (1977)
- Teorie atribuce
- Teorie vytváření vzorů.

I přes zřejmou důležitost je obtížné pojem motivace definovat a analyzovat. Někteří autoři motivačních teorií zdůrazňují aspekt motivace zaměřený na cíl. Jiní uvádí, že motivace má počátek v jednání, má nějaký začátek, průběh a konec. Všechny tyto názory vedou k několika společným závěrům:

- každý autor předkládá trochu jinou interpretaci motivace a klade důraz na jiné faktory
- motivace souvisí s jednáním a výkonem
- motivace zahrnuje orientaci na cíl
- motivace je výsledkem událostí, procesů v jedinci vyvolaných externě nebo interně
- výzkum motivace se stále vyvíjí a mnoho aspektů lidské motivace stále zůstává nevysvětlených.<sup>37</sup>

## 2.2.2 Motiv a potřeby

NAKONEČNÝ<sup>38</sup> rozděluje lidské potřeby na biologické (potřeba jídla, odpočinku) a sociální (kontakt s lidmi, společenské uznání). Naplnění těchto potřeb pak slouží jakožto motivace k jednání. V další literatuře lze nalézt podobné členění potřeb. Rozlišujeme potřeby biogenní neboli fyziologické (potřeba jídla, pití) a psychogenní, které jsou tvořeny určitou touhou. Zatímco biogenní potřeby jsou uspokojovány téměř okamžitě, tak u psychogenních je tomu naopak. Tyto potřeby se pak stávají motivem lidí. Člověk, který je motivovaný, hodlá uskutečnit určité činnosti vedoucí k uspokojení potřeb. Motivování pracovníků napomáhá řešit řadu problémů, před kterými vedoucí pracovník stojí. Jsou jimi například:

<sup>37</sup> DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., KONOPADSKÉ, R. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York, 2012, s. 125.

<sup>38</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha, 2014, s. 125.

- jak získat a udržet zájem pracovníků o jejich práci, prospěch firmy
- přesvědčit zaměstnance k výkonu a setrvání v organizaci i v těžkých dobách
- získat a udržet schopné odborníky.

Klíčovým pojmem pro motivaci je „motiv“. Motivy jsou pohnutky, důvody určitého jednání. V běžném životě dochází velmi často k zaměňování motivu a potřeby. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je velice malý.<sup>39</sup>

„Zaměňování chování na určitý cíl je funkcí motivů, a motivy tak lze chápat jako základní funkční prvky dynamiky osobnosti.“<sup>40</sup>

Americký psycholog Abraham Maslow ve 40. letech 20. století definoval základ lidské aktivity jako činnost vedoucí k uspokojení potřeb. Sestavil pět základních skupin potřeb a seřadil je do posloupného systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo také Maslowova hierarchie potřeb.

Uspořádání potřeb podle MASLOWOVA<sup>41</sup>:

- a) fyziologické potřeby – nezbytné pro přežití, potřeba jídla, pití a vzduchu
- b) potřeba jistoty a bezpečí – zajištění budoucí existence
- c) sounáležitost – potřeba být součástí nějaké skupiny a také potřeba dobrých vztahů s ostatními lidmi, potřeba lásky a přátelství
- d) potřeba uznání, ocenění – respekt, uznání ze strany ostatních
- e) sebeaktualizace – seberealizace, možnost realizace všech schopností a dovedností kterými člověk disponuje.

„Maslowova teorie byla později různými autory modifikována, co však zůstává až do dnešní doby platné, je její velká popularita a to, že její další praktické aplikace stále znovu potvrzují, že:

- každý z nás má určitou strukturu motivů (zde potřeb)
- jednotlivé typy a skupiny motivů jsou pro nás subjektivně různě důležité

<sup>39</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 220-221.

<sup>40</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha, 1995, s. 193.

<sup>41</sup> MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*, Star Publishing, 2013

- v některém životním období může být určitý motiv zdůrazněn (aktivován), nicméně struktura a hierarchizace motivů („intenzita působení“ na chování jednotlivce) zůstává obvykle v dospělosti poměrně stabilní.<sup>42</sup>

Maslowovu hierarchii může organizace využít pro odhalení a uspokojení konkrétních potřeb svých zaměstnanců. Tím může nenásilnou formou dále rozvíjet jejich potenciál a loajalitu k firmě pro kterou pracují. Nebo se může zaměřit na udržování pouze nezbytných základních potřeb. Tím se ale v konkurenčním prostředí vystavuje nebezpečí vysoké fluktuace zaměstnanců a jejich nezájmu o danou pracovní nabídku. S uspokojením určité úrovně potřeb mizí naléhavost jejího naplnění, klesá její význam i když zcela nevymizí, a člověk se začne upínat k vyšším potřebám, které vzrostou na důležitosti.

Při využití ve firemní praxi může mít Maslowova pyramida následující charakter.

- a) fyziologické potřeby: mzda ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředek pro uspokojení vyšších potřeb, ochrana zdraví, odstraňování rizika na pracovišti – předpisy, ochranné pomůcky
- b) potřeby jistoty a bezpečí: pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, postavení firmy na trhu, schopnost firmy zajistit pracovníkům zaměstnání do budoucna
- c) potřeba sounáležitosti: přijetí v pracovním kolektivu jak ve formálních, tak neformálních vztazích, tvorba dobrých vztahů na pracovišti, pořádání kulturních, sportovních akcí
- d) potřeba uznání a ocenění: povýšení, titul, pocit úspěšnosti, pochvala, benefity
- e) potřeba seberealizace: osobní růst, plné využití schopností, způsob organizace práce, který pracovníka těší a umožní mu ukázat své schopnosti.<sup>43,44</sup>

„Vnitřní motivující pohnutka se stává motivem až tehdy, když se zpředměťuje, tj. nachází objekt, jehož dosažením dospívá k uspokojení. Na existenci konkrétních

---

<sup>42</sup> TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha, 2007, s. 39.

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno, 2000, s. 41.

<sup>44</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 14.

motivů se neusuzuje ze způsobů chování ani z objektů, ale z obsahu uspokojení, k němuž chování směřuje.“<sup>45</sup>

### 2.2.3 Zdroje motivace

Lidé reagují na stejný podnět odlišným způsobem. To, co je pro jednoho motivující, jiného člověka naopak odradí. Velký projekt je pro sebevědomého jedince motivem k vyššímu výkonu, avšak potřebuje-li více volného času, například z důvodu péče o člena rodiny, bude pro něho přívalem práce navíc stresující až demotivující.<sup>46</sup>

V psychologii se odlišují formy a druhy motivů. Formy jsou vyjadřovány takovými termíny jako potřeby, zájmy, ideály. Druhy motivů poukazují na jejich konkrétní obsah, tj. na konkrétní uspokojení, jehož má být dosaženo. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby.<sup>47</sup>

Zdroje motivace víceméně vycházejí z Maslowovy pyramidy potřeb. BĚLOHLÁVEK<sup>48</sup> uvádí následující motivy:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Lidé silně motivováni penězi jsou pro vedoucího značným přínosem má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.
- Osobní postavení, potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení. Takto motivovaný člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří dělají všechno proto, aby ostatní překonali.
- Přátelství. Pro takto motivované lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.

---

<sup>45</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha, 1995, s. 124.

<sup>46</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 239.

<sup>47</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha, 1995, s. 125.

<sup>48</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno, 2000, s. 42-43.



- Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy, neradi riskují.
- Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví. Nakonec si to stejně udělají po svém.
- Tvořivost (kreativita). Potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Pro správnou motivaci zaměstnanců je nejprve nutné pochopit, které motivy jsou pro ně důležité. Stejně tak důležité je i vyhnout se faktorům, které naopak pracovníka demotivují.

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků:

- nevděčnost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, stejně jako k chybám a nedostatkům
- chaos nebo špatná organizace práce
- nespravedlivé odměňování
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti
- nezájem o nápady podřízených
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených

- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.<sup>49</sup>

#### 2.2.4 Motivační nástroje

Prvním a nejjednodušším motivačním nástrojem byl plat, mzda. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění pracovního výkonu. O možnosti rozvoje zaměstnance se neuvažovalo. Tato úvaha se ukázala jako nepřesná. Výzkum motivace vedl ke zjištění, že zaměstnanci s přibližně stejnými schopnostmi a podobnými příjmy mají odlišnou motivaci i výkonnost.<sup>50</sup>

„Funkcí práce pro člověka je:

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce
- strukturování času, řád
- pravidelná sociální interakce
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smysl života
- zdroj osobního statutu a identity
- zdroj aktivity.“<sup>51</sup>

Práce slouží nejen jakožto zdroj obživy, je také prostředkem přinášejícím uspokojení z práce samotné, z dosažených výsledků, prestiže a sociálního postavení. Dobrý plat je rozhodující pouze v případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze základní existenční minimum pracovníka. Jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Uspokojení může přinést veřejné uznání nebo i překonání překážky jako důkaz vlastních schopností.

Podle teorie očekávání je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

1. úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. výsledek činnosti musí být následován odměnou

<sup>49</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno, 2000, s. 44.

<sup>50</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 8.

<sup>51</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 16.

### 3. odměna musí mít pro pracovníka význam.<sup>52</sup>

Další z teorií motivace, nazvaná *Modifikace organizačního chování*, je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na důsledcích plynoucích z tohoto chování. Pokud jsou důsledky určitého chování pro pracovníka pozitivní, bude toto chování posíleno. Tato teorie odpovídá motivaci postavené na materiálních potřebách. Málo se věnuje potřebám růstovým a sociálním. Tato metoda je lépe použitelná u činností se snadno měřitelnou výkonností.

### 2.3 Motivace a výkon

„Motivace vychází z cíleně orientovaného chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení jejich zvoleného cíle a odměny. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli. Efektivně pracují s vědomím, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.“<sup>53</sup>

Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace je zřejmý. Když člověk nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří. Výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. Stejně je tomu i u nadměrné motivovanosti. Přílišná motivace přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní subjektivní předpoklady výkonu.<sup>54</sup>

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací:

- vyšší plat
- spravedlivý systém odměňování
- příležitost k povýšení
- spoluúčast na řízení
- stupeň sociální interakce při práci
- rozmanité úkoly.<sup>55</sup>

Výkonnost je ovlivněna subjektivními a objektivními předpoklady jedince. Subjektivní předpoklady jsou tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti pro práci

<sup>52</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 252.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 294-295.

<sup>54</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 235.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 308.

a kvalifikační předpoklady. Objektivními podmínkami jsou technologie, technologické vybavení, typ organizace a řízení pracovního procesu, vnější pracovní podmínky, vybavení pracoviště.<sup>56</sup>

Pojem výkonnost je vykládán jako předpoklad výkonu nebo jako schopnost podávat výkon. Pracovní výkon bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

- úsilí zaměřeného na motivaci
- schopností, respektive způsobilostí potřebných k úspěšnému vykonání práce
- pracovních a organizačních podmínek, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří.<sup>57</sup>

„Síla motivu = síla potřeby úspěchu – síla potřeby vyhnutí se neúspěchu.“<sup>58</sup>

Pracovník, který se sám cítí vyrovnaný a nachází v práci uspokojení, je schopen dlouhodobě nalézt rovnováhu mezi výkonem pracovní činnosti a vlastním životem. Předpokladem pro vysoké pracovní výkony je pracovní spokojenost. Avšak v praxi se ukazuje, že pracovník s vysokými pracovními výkony není nutně spokojen a naopak spokojený pracovník nemusí podávat vysoký výkon. Pracovní spokojenost spíše než k výkonu vede k nízké fluktuaci. Spokojený zaměstnanec má menší touhu hledat nebo změnit zaměstnání<sup>59</sup>

### 2.3.1 Pracovní motivace

Psychologie práce, výkonnost pracovníka jsou témata spojená se studiem individuálních rozdílů člověka. Výzkum výkonnosti, prováděný zpočátku v laboratořích psychologů, našel brzy uplatnění v reálných podmínkách. Prvotně se sledovala výkonnost v souvislosti s fyzikálními veličinami jako je osvětlení, teplota nebo hluk na pracovišti. Později se začala sledovat výkonnost v souvislosti se sociálními podmínkami, tjst. vztahy na pracovišti. Postupem času se přešlo od odděleného sledování jednotlivých faktorů k více komplexnímu pohledu. Pracovní výkonnost spoluovlivňují faktory fyzikální, technologické, sociální, organizační. Tyto faktory jsou

---

<sup>56</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 12.

<sup>57</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 51.

<sup>58</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 22.

<sup>59</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 22-23.

sledovány komplexně tak, jak se projevují v konkrétní organizaci a z toho vychází firemní kultura.<sup>60</sup>

Produktivita práce se sleduje v 68,8 % firem s cizími vlastníky a v 47,1 % firem s českými vlastníky.<sup>61</sup> Ve zbývajících firmách se produktivitě nevěnuje pozornost. Řízení výkonnosti je problematikou prolínající a spojující více vědních oborů. To vytváří nutnost dobré znalosti těchto oborů a jejich osvojení pro praxi.

„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.“<sup>62</sup>

Pracovní výkon zaměstnanců je určován jejich motivací, schopnostmi a pracovními podmínkami. Řízení pracovního výkonu se zabývá dosahováním vytyčených výsledků práce a chováním zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je realizováno pomocí zpětné vazby plynoucí z hodnocení pracovníka. Předpokladem úspěchu je tvorba příznivých podmínek k výkonu práce, rozvoje schopností a dosahování pozitivní motivace zaměstnanců.

Proces řízení začíná definováním role zaměstnance. Zaměstnanec potřebuje vědět co se od něj očekává tedy jaká je náplň jeho práce, jaký výsledek má být dosažen a co k tomu bude potřeba.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem pracovního uplatnění a konkrétním pracovním úkolům. V psychologii bývají rozlišovány dva typy pracovní motivace, a to intristická a extrinsická motivace.<sup>63</sup>

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti. To znamená, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.<sup>64</sup>

#### *Intrinsická a extrinsická motivace*

Zjednodušeně vnitřní a vnější motivace. Intrinsický znamená, že jedinec jedná z vlastní pohnutky, extrinsický, že jedná z vnější pobídky.<sup>65</sup>

<sup>60</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s. 22.

<sup>61</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, 2008, s.10.

<sup>62</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 112.

<sup>63</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 242.

<sup>64</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 57.

Vnitřní motivace zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují, aby jednali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (práce je důležitá, máme kontrolu nad svými možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti, podnětná práce, příležitost k profesnímu postupu.

Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.<sup>66</sup>

#### *Výkonová motivace*

Vyjadřuje touhy či potřeby dosáhnout úspěchu a zároveň vyhnout se neúspěchu. U jednotlivce může převažovat potřeba úspěchu nebo potřeba vyhnout se neúspěchu. Výkonová motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí.

#### *Aspirace, aspirační úroveň*

Představuje výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. V návaznosti na výkonovou motivaci lze aspirační úroveň chápat jako výběr obtížnějšího nebo snadnějšího cíle podle toho, zda převáží touha dosáhnout úspěchu nebo touha vyhnout se neúspěchu.<sup>67</sup>

Co zaměstnance motivuje z hlediska pracovní motivace:

- vykonávají práci o jejíž smysluplnosti jsou přesvědčeni a dokáží se sní identifikovat
- věnují se profesním činnostem, které jsou pro ně zajímavé, přiměřené náročné a poskytují jim možnost osobního rozvoje.
- mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu
- jsou za svou práci hodnoceni podle množství a kvality odvedené práce a jejího významu pro firmu

---

<sup>65</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha, 2014, s. 90.

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007 s. 207.

<sup>67</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 238.

- jsou vždy přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné
- pracují v nadstandartním pracovním a sociálním prostředí
- jsou řízeni: - v autonomních skupinách participativně, charakteristickým rysem je vzájemná tolerance a respektování
- ve skupinách s cílovým řízením direktivně.<sup>68</sup>

### 2.3.2 Proces motivace

Úkolem motivační strategie je tvorba prostředí, postupů, které vedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se zabývají:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je potřeba zlepšit motivační postupy
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci
- vytvářením takového klimatu v organizaci, které bude posilovat motivaci
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst
- řízení pracovního výkonu
- řízením odměňování
- používáním metod modifikace chování.<sup>69</sup>

Motivační profil představuje charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence. Pomocí motivačního profilu získáme určitý náhled do nitra člověka, do povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka:

<sup>68</sup> BARTÁK, J. *Lidé a změny*. Praha, 2004, s. 66.

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 309-310.

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání.

- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.<sup>70</sup>

Motivační profil vyjadřuje relativně trvalé, dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření osobnosti.<sup>71</sup>

Vnější odměny poskytované zaměstnavatelem, včetně platu, jsou důležité pro přilákání a udržení zaměstnanců. Vnitřní odměny související s odpovědností, úspěchem a prací samotnou mohou mít na motivaci dlouhodobější a hlubší vliv. Lidé budou lépe motivováni, jestliže jejich práce bude uspokojovat jejich sociální a psychologické potřeby a přání. Jedinci jsou motivováni tím, že mají specifické cíle, a pracují lépe, když jsou zaměřeni na obtížné cíle, které odsouhlasili, a bude-li se jim dostávat zpětné vazby týkající se jejich výkonu. Míra, v jaké jsou lidé motivováni, bude záviset nejen na tom, jak budou vnímat výsledky svých kroků – cíl nebo odměna, ale také na tom, jak budou vnímat pravděpodobnost získání odměny, která by stála za to – tj. na jejich očekávání. Budou vysoce motivováni, jestliže budou moci kontrolovat prostředky použité k dosažení cílů.<sup>72</sup>

Dále uvedené příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání charakteristik motivace konkrétního člověka:

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah
- situační orientace – perspektivní orientace
- individuální orientace – skupinová orientace
- osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace
- činnorodost – pasivita
- orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení

---

<sup>70</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 239

<sup>71</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 68.

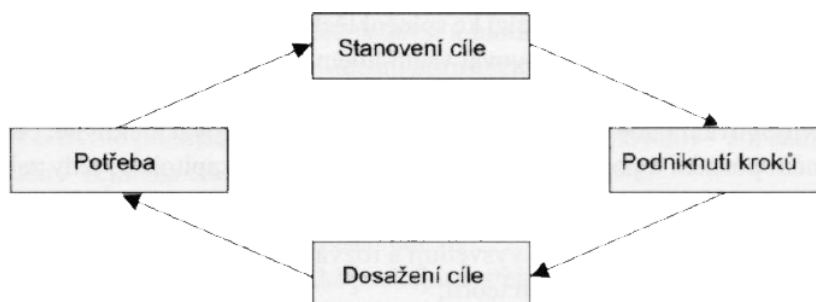
<sup>72</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 307-308



- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.<sup>73</sup>

Model procesu motivace ukazuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které tyto potřeby, přání uspokojí, a volí se cesty, které povedou k dosažení cílů.<sup>74</sup>

**Obr. 1: Proces motivace<sup>75</sup>**



## 2.4 Stimulace

Stimulace představuje vnější faktory, podmínky působící na člověka. Splnění úkolu je v tomto případě spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot. Motivace naopak vychází z vnitřních pohnutek jedince. Avšak pomocí vnějších stimulů lze ovlivnit vnitřní pohnutky jedince. Problémem takového způsobu „motivování“ je, že je účinný pouze po dobu působení vnějšího stimulu.<sup>76</sup>

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Úspěšnost použitých stimulačních prostředků závisí na znalosti motivů, potřeb daného člověka. Má-li vedoucí pracovník představu o tom, co zaměstnanec uspokojuje, může o to lépe využít stimulů k posílení žádoucího pracovního jednání. Ani s touto znalostí však není mezi stimulací a motivací přímočarý vztah. Použití stimulačního prostředku nemusí vždy vést k motivaci jedince.<sup>77</sup>

Organizace může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu.

<sup>73</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998 s. 240-241

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 206.

<sup>75</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 206.

<sup>76</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2015, s. 16-17.

<sup>77</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 268.

Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.<sup>78</sup>

„Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.“<sup>79</sup>

Základem úspěchu stimulace je tedy znalost jedince, jeho preferencí a potřeb. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím stimulaci je způsob využití. Jednorázový stimulační efekt lze využít krátkodobě např. v případě potřeby překonání náhlé krize. Chceme-li však od zaměstnance dlouhodobé dobré výsledky je potřeba aby i vnější impulsy měli dlouhodobý charakter.

Stimulem může být cokoli co je pro pracovníka důležité a co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Dále je uveden výčet stimulačních prostředků řazených z hlediska podnikové a psychologické důležitosti:

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory.<sup>80</sup>

Jak již bylo zmíněno výběr stimulačních prostředků je ovlivněn jak znalostí jedince jeho vnitřní motivační struktury, potřeb tak i dobou působení příslušného stimulu. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím výběr stimulačního prostředku je oblast pracovního jednání, kterou chceme ovlivnit.

Nejčastější oblasti potřeby stimulace:

---

<sup>78</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 205-206.

<sup>79</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 269.

<sup>80</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 270.

1. Pracovní výkon, jeho kvalita, kvantita, rovnoměrnost.
2. Tvořivost, vytváření nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci.
3. Seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.
4. Spolupráce ve skupině, v týmu.
5. Odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.<sup>81</sup>

### 2.4.1 Prostředky stimulace

#### *Hmotná odměna*

Představuje hlavní zdroj prostředků pro dosažení a uspokojení potřeb zaměstnance. Jde o první viditelný stimul, na základě kterého se člověk rozhoduje, zda dá přednost práci před volným časem. Hmotná odměna v sobě zahrnuje jak finanční ohodnocení pracovníka ve formě mzdy, platu, prémie tak i další zaměstnanecké benefity jako například služební auto, možnost důchodového či jiného pojištění, příspěvek na kulturu, sport apod. Odměna ve formě benefitů se snaží v zaměstnanci stimulovat pocit sounáležitosti s firmou a ukázat, že společnost má zájem o kvalitu života svých zaměstnanců. Aby odměna měla efekt měl by mít pracovník jasno jaké úsilí je potřeba vynaložit k jejímu dosažení. Měla by být stanovena jasná pravidla. Tím se posílí nejen vlastní stimulační efekt, ale i dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Avšak vysoký plat či jeho zvýšení má pouze krátkodobý motivační účinek. Zaměstnanec jej rychle přijme jakožto standard související s danou funkcí, profesí. Do popředí se tak dostávají další faktory ovlivňující motivaci, jako pracovní podmínky, osoba vedoucího pracovníka a další. Nicméně peníze jsou prostředkem dosažení mnoha potřeb. Pokud je peněžní příjem stálý, uspokojí se základní potřeby bezpečí a přežití. Tím se posouváme k uspokojení vyšších potřeb.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 277.

<sup>82</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 270-271.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci. Slouží jakožto prostředek uspokojení potřeb i jako hmatatelný nástroj uznání. Důraz je v souvislosti s peněžní odměnou kladen především na zvolený systém odměňování.<sup>83</sup>

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.<sup>84</sup>

### *Obsah práce*

Stimulace pomocí motivující práce vychází z předpokladu, že nejlepším podnětem pro zaměstnance je práce, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná, autonomní a poskytuje odpovídající zpětnou vazbu.<sup>85</sup>

Člověk orientovaný na úspěch nebo člověk toužící po dalším profesním rozvoji se bude velmi cíleně zaměřovat a ptát především na obsah, náplň svého pracovního zařazení. Dále je uvedeno několik příkladů stimulů pomocí obsahu práce:

- Tvořivé myšlení – možnost uplatňovat vlastní nápady, hledat nová originální řešení
- Samostatnost – zaměstnanec nevykonává pouze něčí příkazy, ale sám určuje co, kdy a jak udělá
- Seberozvoj – rozvíjející se obor, práce vyžaduje zvládat stále nové náročnější úkoly
- Společenská prestiž – vykonávaná práce má smysl, přináší obecně uznávané hodnoty
- Společenský – práce s lidmi, navazování kontaktů, uspokojení z pomoci druhým.<sup>86</sup>

Motivující práce posiluje u zaměstnanců pocit užitečnosti, důležitosti, odpovědnosti a sounáležitosti s vlastní prací i cíli organizace.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 309.

<sup>84</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 124.

<sup>85</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 50.

<sup>86</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 271-272.

<sup>87</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, 2012, s. 53.

### *Pochvala, neformální hodnocení*

Jedná se o významný stimul s potenciálem dlouhodobého efektu, který je zároveň plně v rukou vedoucího pracovníka. V neformálním hodnocení jsou zvýrazněny především pozitivní prvky. Takovéto hodnocení ovlivňuje především emocionální stránku zaměstnance. Působí na sebevědomí pracovníka a jeho vnitřní přesvědčení o schopnosti podat ještě lepší výkon. Vedoucí tak může průběžným neformálním hodnocením ocenit výsledky a vhodným upozorněním na nedostatky motivovat zaměstnance k jejich odstranění. „Se znalostí konkrétní situace a s citlivostí pro situační kontext může být pro pracovníka mnohem větší poctou, když se s ním šéf přijde poradit o nějakém problému, než když jeho fotografie bude viset na formálně pojaté desce cti.“<sup>88</sup>

Motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje. Znamená to investovat do jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které zároveň ukáží do jaké míry jsou oceňováni a váženi.<sup>89</sup>

### *Atmosféra pracovní skupiny*

Jedná se především o sociální aspekt pracovních vztahů. Vztahy mezi jednotlivci se vytvářejí postupně v závislosti na skladbě skupiny a vykonávaných aktivitách. Vedoucí pracovník může tyto vztahy ovlivňovat svým vlastním působením na skupinu. Využitím jak autoritativního přístupu, tak i neformálním přiblížením se k pracovníkům a budováním vzájemné důvěry. Tato důvěra je založena na respektu a spravedlivém jednání vůči jednotlivým pracovníkům i celé pracovní skupině jakožto celku.<sup>90</sup>

Ze společenského hlediska mají lidé silnou potřebu odpovídat normám skupiny, ke které patří. Normy jsou sdílené způsoby chování, sdílené postoje a názory a sdílené způsoby cítění a vnímání zejména ve vztahu k hlavním úkolům nebo aktivitám skupiny.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 273.

<sup>89</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 310.

<sup>90</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 273.

<sup>91</sup> ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha, 1999, s. 257.

### 3 Vlastní práce

Praktická část této práce se zabývá především analýzou získaných dat z dotazníkového šetření. V úvodu je krátce popsána společnost, v níž byl proveden sběr dat, její charakteristika, poskytované zaměstnanecké výhody a motivační systém. Dále je popsáno samotné dotazníkové šetření a analýza výsledků. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření je navrženo doporučení, které by mohlo přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a efektivnějšímu motivačnímu systému.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Citibank Europe plc. je založena a existující podle irského práva se sídlem v Dublinu. V České republice působí od roku 1991 prostřednictvím Citibank Europe plc., organizační složka. Byla jednou z prvních zahraničních bank nabízejících služby komerčního bankovníctví pro firemní klientelu. V roce 1999 rozšířila poskytované služby o segment malých a středních podniků. Počátkem roku 2001 pak banka začala nabízet produkty a služby fyzickým osobám.<sup>92</sup>

Původně tedy jako další nespécializované banky u nás nabízela širokou škálu produktů jak fyzickým osobám tak firmám. Stěžejní zaměření banky však bylo vždy na střední a velké firmy. Nabídka pro fyzické osoby nebyla v kontextu konkurence příliš lákavá. Segment fyzických osob nakonec Citibank odprodala v roce 2015 Raiffeisenbank a nadále se specializuje na malé, střední a velké firmy.<sup>93</sup>

Citibank se představuje jakožto globální banka se zastoupením ve zhruba 160 zemích. Banka byla založena v roce 1812 jako City Bank of New York. Banka poskytuje širokou nabídku finančních služeb a produktů včetně úvěrových produktů, korporátního a investičního bankovníctví, obchodování s cennými papíry, transakčních služeb a služeb wealth managementu.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> CITI. Kdo jsme. [online]. 2017, [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <[https://www.citibank.cz/czech/gcb/corporate\\_banking/czech/footer/kdo-jsme.htm](https://www.citibank.cz/czech/gcb/corporate_banking/czech/footer/kdo-jsme.htm)>.

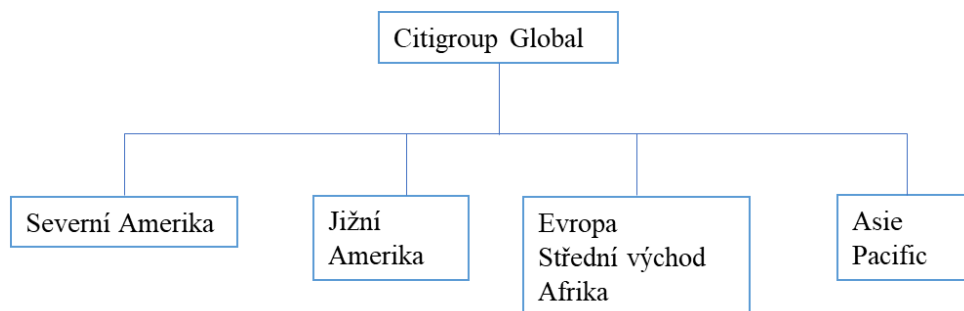
<sup>93</sup> CITI. Kdo jsme. [online]. 2017, [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <[https://www.citibank.cz/czech/gcb/corporate\\_banking/czech/footer/kdo-jsme.htm](https://www.citibank.cz/czech/gcb/corporate_banking/czech/footer/kdo-jsme.htm)>.

<sup>94</sup> CITI. About us. [online]. [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <<https://www.citigroup.com/citi/about/>>.

### 3.1.1 Organizační struktura

Jelikož společnost působí v mnoha zemích po celém světě, její organizační struktura odpovídá geografickému rozmístění. Jednotlivé pobočky jsou organizačně součástí jednoho z regionů podle polohy státu, ve kterém jsou umístěny.

**Obr. 2: Organizační struktura společnosti<sup>95</sup>**



### 3.1.2 Motivace ve společnosti

Motivační systém společnosti je založen především na nabízených zaměstnaneckých benefitech. Benefity slouží především k přilákání pozornosti a zatraktivnění pozice pro případné uchazeče, avšak mají vliv i na stávající zaměstnance, při zvažování o změně zaměstnání. Větší část toho jak motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu pak leží na samotných vedoucích jednotlivých oddělení a jejich dovednosti vést a komunikovat. K vytvoření uvolněného pracovního prostředí využívá společnost neformálního způsobu oslovování mezi zaměstnanci napříč organizací.

## 3.2 Metodika sběru dat

Hlavním úkolem praktické části bylo zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a zda pro ně mají větší váhu nabízené benefity či pracovní prostředí reprezentované kolektivem a vedoucím pracovníkem. Průzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření a volných rozhovorů se zástupci oddělení HR a zaměstnanci v průběhu května a června 2018. Dotazník byl respondentům rozeslán v papírové formě.

Dotazník byl sestaven na základě předpokladu, že motivace vychází z potřeby. Pomocí analýzy potřeb zaměstnanců by tedy mělo být možné získat přehled o vhodných stimulech použitelných k jejich motivaci.

<sup>95</sup>CITI. About us. [online]. [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <<https://www.citigroup.com/citi/about/data/info5.pdf?ieNocache=918>>., vlastní zpracování

Sběr dat byl prováděn na centrále Pražské pobočky Citibank. Dotazník byl rozeslán mezi 50 lidí a návratnost byla 46 dotazníků. Byli osloveni především zaměstnanci z řad back-office. Hlavní náplní práce těchto zaměstnanců není shánět a vyjednávat nové obchody, či prodej produktů. Stěžejní část jejich práce je procesování sjednaných obchodů, kompletace a kontrola správnosti veškeré dokumentace, kontrola prováděných transakcí z hlediska dodržování mezinárodních sankcí a podpora front-office. Dotazník byl rozeslán jak mezi řadové zaměstnance, tak vedoucí manažery. Sběr dat byl prováděn na centrále společnosti v Praze ve dnech 2.5-17.5.2018. Dotazník byl anonymní a respondentům byl rozeslán v papírové formě. V průběhu dotazníkového šetření a po jeho skončení probíhali rozhovory se zaměstnanci. Rozhovor byl volný, snahou bylo získat doplňující informace ohledně struktury používaných softwarových systémů hodnocení se zástupci HR. Rozhovory se zaměstnanci se zaměřovali na jejich osobní zkušenosti s používanými systémy a praktickým využitím motivačních pobídek.

### **3.2.1 Dotazník**

Použitý dotazník se skládal ze 13 otázek, přičemž respondenti vybírali vždy jednu variantu. Otázky byly vyhodnocovány jednotlivě.

První tři otázky dotazníku sloužily k rozdělení dotazovaných do skupin podle věku, pohlaví a délky zaměstnání. Důvodem pro toto dělení byl předpoklad, že mladý člověk, který právě nastoupil do zaměstnání bude mít větší touhu a vůli učit se nové věci a dále se vzdělávat. Oproti starším ročníkům, kteří již nemají takový zájem o kariérní růst, ale za dobu svého zaměstnání získaly mnoho zkušeností a prohloubily své znalosti. Také rozdělení z hlediska pohlaví přináší informace o tom, jaké benefity upřednostňují ženy oproti mužům.

Pro správný chod jakékoli organizace je důležitá komunikace a vztahy mezi zaměstnanci. K tomu sloužily otázky č. 4 a 5. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci chtějí, mohou komunikovat s nadřízenými a zda si vedoucího váží.

Otázka č. 6 byla rozdělena na osm podotázek a zabývala se preferencemi v jednotlivých kategoriích respondentů.

Otázka č. 7 se zabývala celkovou spokojeností zaměstnanců s nabídkou výhod.

Benefity a osoba nadřízeného jsou důležitými faktory ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců. Má-li však zaměstnanec pocit, že je náplň jeho práce nesmyslná nedá



se předpokládat, že by podával velké výkony. Na pracovní náplň a spokojenost s ní byla zaměřena otázka č. 8. Dále se pracovní náplni a vztahům na pracovišti věnovaly otázky č. 10 a 11.

Otázky č. 9,12 a 13 sloužily ke zjištění míry stresu a obav ze ztráty zaměstnání a zda pociťovaný stres ovlivňuje jejich pracovní výkon.

### 3.2.2 Vyhodnocení získaných dat

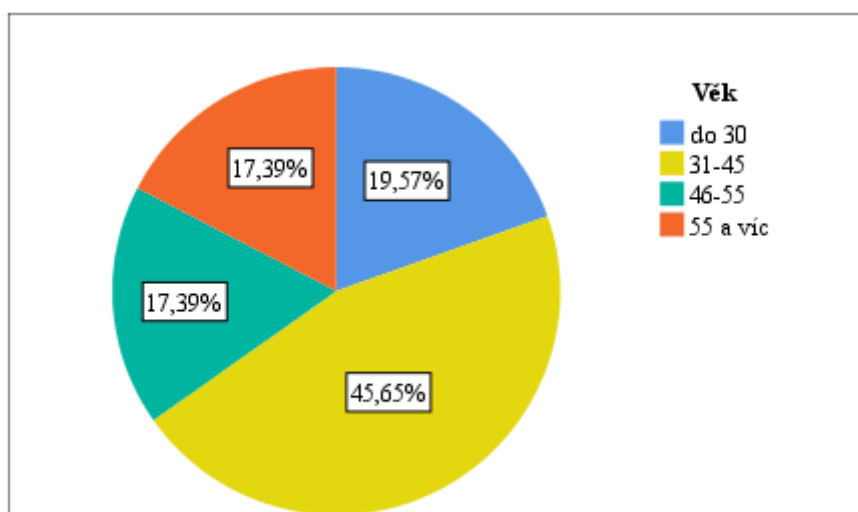
Výsledky dotazníku byly vyhodnoceny po jednotlivých otázkách. Data byla zpracována pomocí programu IBM SPSS Statistics.

#### *Otázka č. 1 Pohlaví*

Otázka sloužila podobně jako další dvě následující jakožto pohledové hledisko k hodnocení otázek. Osloveno bylo 50 respondentů. Vyplněný dotazník byl od 46 respondentů z toho 16 mužů a 30 žen.<sup>96</sup>

#### *Otázka č. 2 Věk*

#### **Graf 1: Věkové schéma zaměstnanců<sup>97</sup>**



Rozdělení zaměstnanců dle věku ukazuje, že největší skupinu, tj. 19,57 % a 45,65 % tvoří pracovníci ve věku od 30 do 45 let. Zbývající dvě skupiny tvoří pracovníci shodně po 17,39 %. První skupina, nejmladší pracovníci, je nad nejstarší skupinou mírně v převaze. To bude důležité při odchodu do důchodu, kdy bude nutné

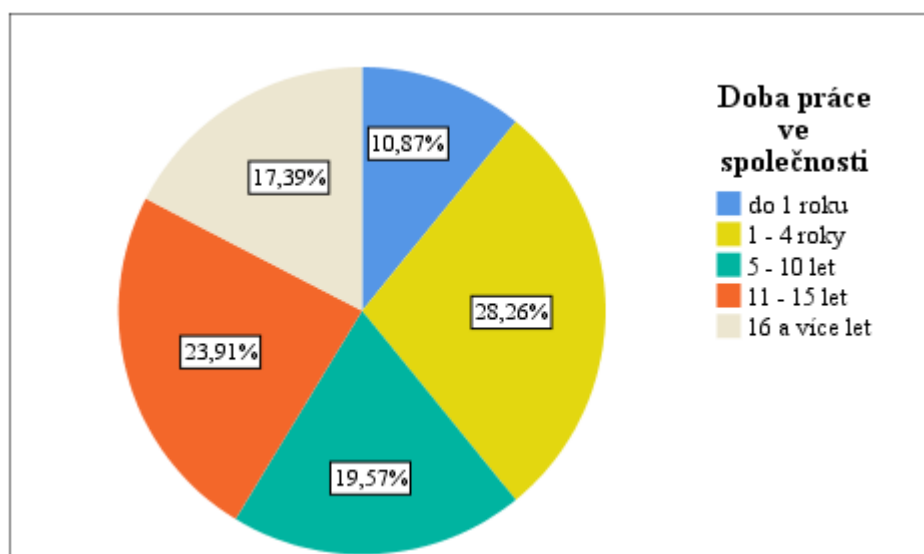
<sup>96</sup> Vlastní výzkum

<sup>97</sup> Vlastní výzkum

tyto pracovníky nahradit. Z grafu je zřejmé, že ve firmě je věkově vyrovnaný kolektiv. To, je pro firmu výhodné. Mladší pracovníci lépe snáší změny, dobře pracují s technikou, která usnadňuje práci, jsou inovativní a otevřenější novým myšlenkám. Starší pracovníci mají důležitou roli stabilizačního faktoru. U nich vystupuje do popředí zkušenost, rozvaha, znalosti a loajalita k firmě.

*Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti*

**Graf 2: Doba práce ve společnosti<sup>98</sup>**



K obsazování volných pozic dává banka přednost zdrojům z vlastních řad. Volné pozice se nejprve uveřejňují na interních stránkách a také jsou o nich zaměstnanci informováni prostřednictvím e-mailové komunikace. Jedná se však o centralizovanou funkci společnou pro celou Citigroup. Zajímavé pozice tak mohou být na opačné straně světa (Hong Kong, Tokyo). Bylo by potřeba věnovat větší pozornost lokálním pozicím. K tomu ovšem nepřispívá nové pojetí organizační struktury HR. Společnost se rozhodla funkce HR centralizovat. Což vede ke zdoluhavým jednáním při snaze získat nové zaměstnance. Jednotlivé volné pozice a žádost o zahájení přijímacího řízení odesílají vedoucí jednotlivých oddělení na centrálu v jiné zemi a čekají na její vyjádření. Funkce lokálního HR ztrácí na významu a práce se přesouvá na jednotlivé vedoucí.

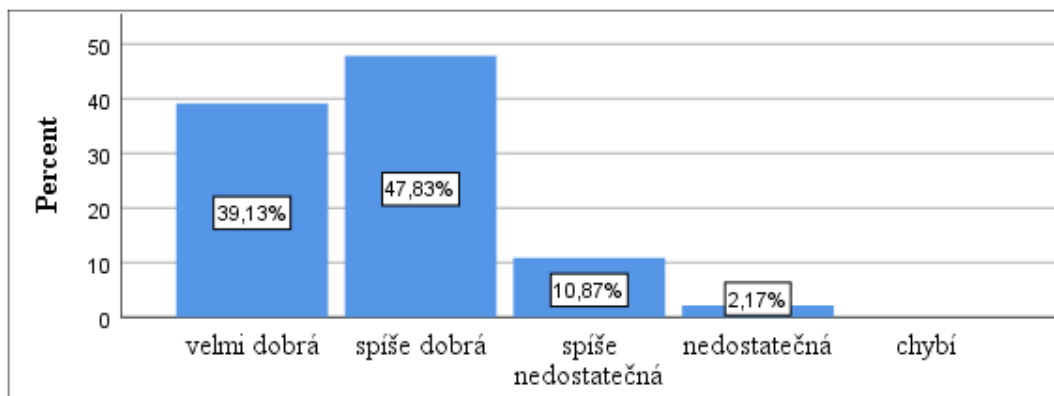
Skupina do jednoho roku představuje nově přijaté zaměstnance, kterých je 10,87 %. Dále je zastoupení 1-4 roky 28,26 %, 5-10 let 19,57 %, 11-15 let 23,91 % a

<sup>98</sup> Vlastní výzkum

poslední skupina 16 a více let 17,39 %. Zaměstnanci mají o práci ve firmě zájem, více jak 60 % jich pracuje ve společnosti 5 - 16 let. Společnost sleduje fluktuaci zaměstnanců, tento údaj si však nepřeje zveřejňovat. Proto nemohu posoudit výši fluktuace ani její případné důvody.

*Otázka č. 4 Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svými nadřízenými*

**Graf 3: Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svými nadřízenými:<sup>99</sup>**



Naprosté většině respondentů na komunikaci záleží. První dvě odpovědi - dobrá a spíše dobrá - zahrnují téměř 87 % všech dotázaných a ukazují na dobře fungující systém komunikace s nadřízenými. Ovšem více jak 10 % odpovědí typu "spíše nedostatečná" naznačuje, že ještě existují rezervy. Ty se projevují především u nově přijatých zaměstnanců, kteří se teprve seznamují s fungováním společnosti a nevědí, na koho se s daným problémem mohou obrátit. Práce s nováčky je náročná a mnohým zaměstnancům se s tím nechce ztrácet čas, což vysvětlují přílišnou pracovní vytížeností. Bez správné komunikace, se ale nově příchozí jen těžko seznámí s chodem oddělení a jednotlivými procesy. Takový člověk se rovněž necítí být součástí kolektivu a po čase nemá sílu, motivaci se něčemu přiučit a raději odejde ze společnosti.

Dobrá komunikace odstraňuje pocit strachu u zaměstnanců a tím je motivuje k lepšímu výkonu. Podporuje se tak například osobní iniciativa při řešení problémů a funguje také jako zpětná vazba. Proto je důležité této motivaci věnovat náležitou pozornost. Jedná se především o skupinu "spíše nedostatečná", která představuje cca 10%. Těmto lidem je třeba věnovat více pozornosti a pracovat s nimi. Zjistit co se jim líbí, co jim nevyhovuje a jakou mají představu o tom, jak by to podle nich mělo vypadat.

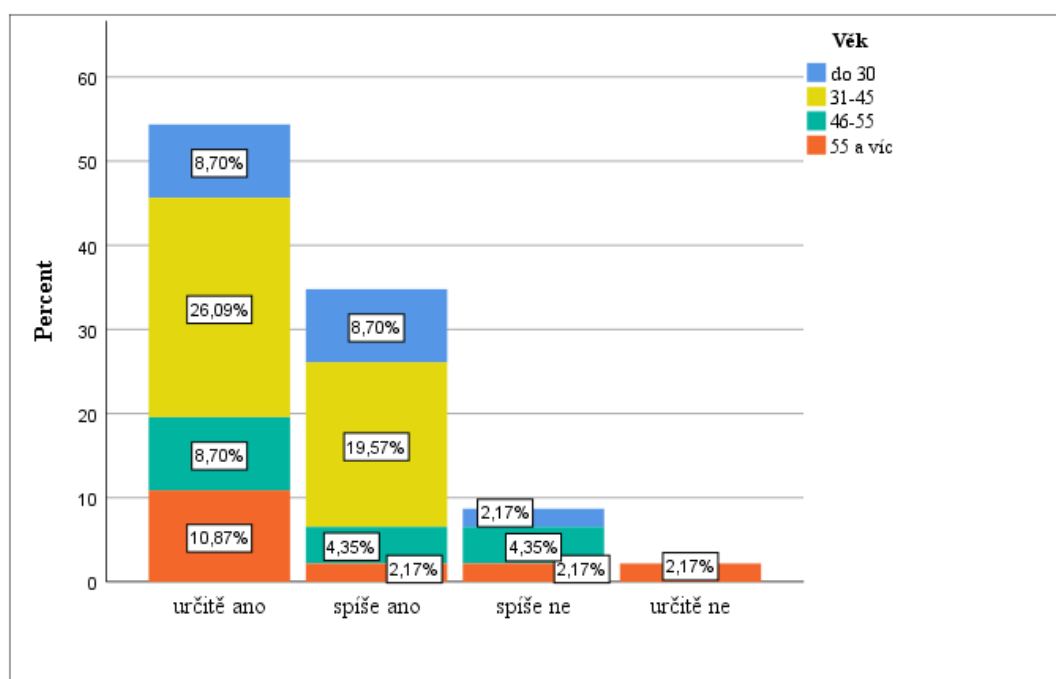
<sup>99</sup> Vlastní výzkum

Toto by měly pomoci vyřešit půlroční motivační rozhovory se zaměstnanci na všech pozicích.

Dvě procenta skupiny "nedostatečná" se objevují postupně ve všech grafech. Tito pracovníci jsou nespokojeni, práce je nebaví, sami ale nedokážou odejít. Tady je třeba zvážit další postup.

*Otázka č. 5 Je pro Vás důležité uznání nadřízeného (pochvala, ocenění výkonu)?*

**Graf 4: Je pro Vás důležité uznání nadřízeného<sup>100</sup>**



Uznání výkonu nadřízeným patří mezi stěžejní motivační pobídky. To potvrzují i výsledky průzkumu. Zcela nezbytné je uznání pro pracovníky ve věku 31-45 let, je to více jak 45 % a s dalšími skupinami je výsledek v "určitě ano" a "spíše ano" téměř 90 %. Nicméně skupina "spíše ne" dává téměř 10 %. Pro "určitě ne" je to opět mírně přes 2 %.

<sup>100</sup> Vlastní výzkum

*Otázka č. 6 Jak důležité jsou pro Vás následující motivy pro rozhodnutí, zda setrvat na dané pozici/zaměstnání?*

Otázka č. 6 se skládala z osmi podotázek. Respondenti vybírali, jak důležité jsou pro ně uvedené motivy pro setrvání na dané pozici, jaké mají preference. Jedná se o tabulky 1-8. Data byla vyhodnocována z pohledu pohlaví a z pohledu věku respondentů.

**Tabulka 1: Finanční ohodnocení<sup>101</sup>**

Finanční ohodnocení					
Věk			důležité	spíše důležité	Total
do 30	Pohlaví	muž	100,0%		100,0%
		žena	100,0%		100,0%
	Total		100,0%		100,0%
31-45	Pohlaví	muž	85,7%	14,3%	100,0%
		žena	85,7%	14,3%	100,0%
	Total		85,7%	14,3%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž	100,0%		100,0%
		žena	66,7%	33,3%	100,0%
	Total		75,0%	25,0%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž	25,0%	75,0%	100,0%
		žena	50,0%	50,0%	100,0%
	Total		37,5%	62,5%	100,0%
Total	Pohlaví	muž	75,0%	25,0%	100,0%
		žena	80,0%	20,0%	100,0%
	Total		78,3%	21,7%	100,0%

První skupina do 30 let jsou po škole, chtějí cestovat užívat život je pro ně finanční ohodnocení důležité. Rádi se pochlubí kamarádům, jak dobře nastartovali svoji kariéru. Druhá skupina do 45 let pořízení bydlení, zakládání rodiny, hypotéky, děti. Třetí skupina do 55 let pro ně je důležité postavení, prestiž, vedoucí pozice. Čtvrtá skupina 55 let a více má již jiné hodnoty v životě, zkušenosti, může se dostavit nemoc, mají jinak srovnané životní hodnoty, vše se nedá koupit.

Finanční ohodnocení patří mezi důležité motivační faktory. To potvrzují i výsledky průzkumu. První dvě věkové kategorie reagovaly jednoznačně, a dokonce shodně muži i ženy. V kategorii "46-55 let" jsou výsledky odlišné. Muži v tomto věku jednoznačně preferují finanční ohodnocení, ženy jenom zčásti, i když výsledek

<sup>101</sup> Vlastní výzkum

66,7 % u žen také svědčí o důležitosti této motivace. Z údajů muži 100 % a ženy 66,7 % také vyplývá, že muži si ještě přejí něčeho dosáhnout a tím získat i vyšší finanční ohodnocení. U věkové kategorie "55 let a více" nastává změna. Finanční ohodnocení více preferují ženy – 50 %, oproti 25 % u mužů. Jedním z důvodů je, že muži v tomto věku již nepocítují tak naléhavě nutnost výdělků pro zajištění rodiny. Například děti už jsou samostatné a mají svůj výdělek a ženy se často dostávají na dobře placená místa, takže rodina už peníze tolik neřeší. V žádné kategorii však nikdo nedal k této pobídce zápornou odpověď.

**Tabulka 2: Osoba vedoucího pracovníka<sup>102</sup>**

Osoba vedoucího pracovníka			důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	Total
do 30	Pohlaví	muž	33,3%	66,7%		100,0%
		žena	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	Total		55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
31-45	Pohlaví	muž	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
		žena	64,3%	35,7%		100,0%
	Total		61,9%	33,3%	4,8%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž		100,0%		100,0%
		žena	50,0%	50,0%		100,0%
	Total		37,5%	62,5%		100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž	50,0%	50,0%		100,0%
		žena	75,0%	25,0%		100,0%
	Total		62,5%	37,5%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	43,8%	50,0%	6,3%	100,0%
		žena	63,3%	33,3%	3,3%	100,0%
	Total		56,5%	39,1%	4,3%	100,0%

Organizační struktura poboček je založena na rozdělení jednotlivých procesních a obchodních činností do oddělení, která mají svého vedoucího. Tlak na vedoucí je tedy jak z hlediska odborného, tak z hlediska schopností daného člověka vést tým a komunikovat. Vedoucí působí jakožto prostředník mezi svým týmem a ostatními odděleními z jiných zemí. Krom toho musí se svým týmem komunikovat a průběžně jej informovat o dění, změnách ve společnosti. Pokud zaměstnanci nemají informace od svého vedoucího, ale získávají je od kolegů z jiných oddělení má to negativní vliv na jejich motivaci. Cítí se opomíjeni a ztrácejí důvěru v nadřízeného, že bude schopen,

<sup>102</sup> Vlastní výzkum

ochoten řešit jakýkoliv problém. Schopnosti nařízeného se pak odrážejí v motivaci jeho podřízených.

V první věkové kategorii je osoba vedoucího pracovníka jakožto motiv pro setrvání na pozici preferována u dvou třetin žen, ale pouze u jedné třetiny mužů. Ve věku 31-45 let se postoj k osobě vedoucího v podstatě vyrovnává. Se zvyšujícím se věkem nabývá hodnocení mužů i žen na jednoznačnosti. Odpovědi důležitá:spíše důležitá ženy – 50:50 % muži 0:100 %. Ve věku 55 let a více se ženy i muži v hodnocení opět přibližují, osoba vedoucího je důležitá i když s rozdílnou naléhavostí. Muži 50:50 % pro důležitá/spíše důležitá, ženy 75:25 %. Ani v jednom případě není důležitost popřena.

**Tabulka 3: Vztahy na pracovišti<sup>103</sup>**

Vztahy na pracovišti			důležitá	spíše důležitá	nedůležitá	Total
Věk	Pohlaví					
do 30	Pohlaví	muž	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		žena	83,3%	16,7%		100,0%
	Total		66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
31-45	Pohlaví	muž	57,1%	42,9%		100,0%
		žena	78,6%	21,4%		100,0%
	Total		71,4%	28,6%		100,0%
46-55	Pohlaví	muž		50,0%	50,0%	100,0%
		žena	50,0%	50,0%		100,0%
	Total		37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž	100,0%			100,0%
		žena	75,0%	25,0%		100,0%
	Total		87,5%	12,5%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
		žena	73,3%	26,7%		100,0%
	Total		67,4%	28,3%	4,3%	100,0%

Vztahy na pracovišti tvoří, jak vyplývá ze získaných údajů, rovněž důležitou motivační pobídku. Na první pohled jsou patrné převládající pozitivní odpovědi. Kategorie ve věku do 30 let rozděluje odpovědi na třetiny u mužů, u žen je důležitost přes 80 %. Dále pak je to kategorie mužů 46-55 let, kde otázku vztahů na pracovišti považuje za důležitou plných 50 %. U kategorie nad 55 let je důležitost u mužů 100 %. U žen je to stabilně přes 70 %. Vztahy na pracovišti úzce souvisí s firemní kulturou

<sup>103</sup> Vlastní výzkum

a osobou vedoucího. Menší důraz na vztahy je dán charakterem práce, pracovním zařazením, ale i pocitem marnosti.

**Tabulka 4: Úprava pracovní doby<sup>104</sup>**

Úprava pracovní doby							
Věk			důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
do 30	Pohlaví	muž	33,3%	66,7%			100,0%
		žena	16,7%	83,3%			100,0%
	Total		22,2%	77,8%			100,0%
31-45	Pohlaví	muž	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	100,0%
		žena	50,0%	42,9%	7,1%		100,0%
	Total		42,9%	38,1%	14,3%	4,8%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž			50,0%	50,0%	100,0%
		žena	16,7%	66,7%	16,7%		100,0%
	Total		12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž	25,0%	50,0%		25,0%	100,0%
		žena		75,0%	25,0%		100,0%
	Total		12,5%	62,5%	12,5%	12,5%	100,0%
Total	Pohlaví	muž	25,0%	37,5%	18,8%	18,8%	100,0%
		žena	30,0%	60,0%	10,0%		100,0%
	Total		28,3%	52,2%	13,0%	6,5%	100,0%

Společnost umožňuje svým zaměstnancům volný začátek pracovní doby dle jejich potřeb. Pracovní doba je stanovena 8:30 až 17:00, začátek si však zaměstnanci mohou posunout. Další možností je využití tzv. home office. Tedy práce z domova. Zaměstnanci mají možnost vzdáleného připojení z vlastního počítače nebo i mobilního telefonu. Ne na všech pozicích je však tato možnost využitelná. Jedná se především o oddělení pracující s dokumenty a doklady. Možností úpravy pracovní doby je vyjádřena určitá míra demokracie, možnost volby, kterou firma pracovníkům nabízí. Ne všichni pracovníci této možnosti využijí. Z jejich pohledu ji považují za nepotřebnou. Souvisí to s několika určujícími faktory. Patří mezi ně vzdálenost bydliště pracovníka a místa práce, možnost dopravy, rodinné záležitosti (např. děti do školky) atd. Z toho vyplývá, že ačkoliv není úprava pracovní doby úplnou prioritou, má hlavní těžiště v odpovědích "spíše důležité". Výjimku tvoří ženy ve věku 31-45 let s 50 % "důležité", což dle mého názoru odpovídá nutnosti postarat se o děti. Odpovědi "nedůležité" se soustředí výhradně u mužů a v odpovědích "spíše nedůležité" mají muži

<sup>104</sup> Vlastní výzkum



rovněž znatelnou převahu. Není to tím, že by se nestarali o rodinu, ale nevnímají úpravu pracovní doby jako nutnost. Je zajímavé, jak z odpovědí vyplývá, že tuto volbu naopak preferují mladší pracovníci do 30 let, dává jim pocit větší svobody. Díky tomu se mohou věnovat svým zájmům. Další zájem pak vzrůstá ve věku 46-55 let. V tomto věku jsou již zkušenější pracovníci osloveni možnostmi uspořádat si pracovní dobu dle svého založení. Někdo rád pracuje ráno, jiný má největší výkonnost odpoledne, kdy ostatní už očekávají spíše závěr pracovní doby. Takové úpravy pracovní doby jsou ku prospěchu spokojenosti pracovníků a zlepšení pracovního výkonu.

**Tabulka 5: Možnost vzdělávání<sup>105</sup>**

Možnost vzdělávání							
Věk			důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
do 30	Pohlaví	muž		66,7%	33,3%		100,0%
		žena	16,7%	66,7%	16,7%		100,0%
	Total		11,1%	66,7%	22,2%		100,0%
31-45	Pohlaví	muž	28,6%	42,9%	28,6%		100,0%
		žena	7,1%	64,3%	28,6%		100,0%
	Total		14,3%	57,1%	28,6%		100,0%
46-55	Pohlaví	muž			50,0%	50,0%	100,0%
		žena	33,3%	66,7%			100,0%
	Total		25,0%	50,0%	12,5%	12,5%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž		25,0%	75,0%		100,0%
		žena	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	Total		12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	100,0%
Total	Pohlaví	muž	12,5%	37,5%	43,8%	6,3%	100,0%
		žena	16,7%	60,0%	20,0%	3,3%	100,0%
	Total		15,2%	52,2%	28,3%	4,3%	100,0%

Vzdělávání pracovníků je v podstatě nikdy nekončící proces, který následkem neustále se měnících podmínek je nutným předpokladem k úspěchu firmy. Jde o průběžné doškolování pracovníků, kteří jsou již odborníky ve vykonávané práci. Jedná se tedy o aktualizaci nebo rozšíření znalostí. Z tohoto hlediska jsou získané odpovědi velmi zajímavé. V kategorii do 30 let považují muži i ženy shodně možnost vzdělávání za "spíše důležité" a to shodně v 66,7 %. Zbytek mužů to považuje za "spíše nedůležité" - 33,3 %, ženy pouze ze 16,7 % a stejný počet žen za "důležité". Pracovníci ve věku 31-45 let považují v naprosté většině vzdělávání za "spíše důležité"

<sup>105</sup> Vlastní výzkum

a pouze z 28,7 % za "spíše nedůležité". Ani jedna odpověď nebyla zcela negativní. Zcela jiná situace nastává ve věku 46-55 let. Tady muži další vzdělávání v podstatě odmítají. Výsledky se striktně dělí v poměru 50:50 % mezi "spíše nedůležité": "nedůležité". V následující nejvyšší věkové kategorii jsou odpovědi u mužů rozděleny pro "spíše důležité" - 25 % a "spíše nedůležité" - 75 %. U žen je to pro všechny odpovědi po 25 %. Ze zjištěného vyplývá, že pracovníci chápou potřebu dalšího vzdělávání. Podstatné rozdíly jsou zřetelné až v pozdějším věku. V kategorii 46-55 let muži nepocítují tuto potřebu tak jako ženy.

Dvakrát ročně probíhá hodnocení zaměstnanců formou rozhovorů s vedoucím. Toto hodnocení slouží jako nástroj rozvoje zaměstnanců, k určení rozvojových cílů, které si zaměstnanec stanoví. Zaměstnanec sám v systému musí určit a vypsát své další cíle. Na toto pak navazují pohovory s vedoucím a stanovené cíle mohou být pozměněny a dále doplněny. Od takto zvolených cílů se pak odvíjí nabídka interních školení, která si zaměstnanec může zvolit nad rámec vykonávané práce. Společnost nabízí zaměstnancům zdarma kurzy angličtiny přímo v prostorách společnosti. Zaměstnanci, kteří si chtějí doplnit vysokoškolské vzdělání mají možnost využít 4 dny volna nad rámec dovolené. Banka dále jakožto člen ICC (International Chamber of Commerce) využívá a nabízí zaměstnancům tyto semináře a školení. Školení zvolená mimo nabídku společnosti si hradí zaměstnanec plně sám.

**Tabulka 6: Možnost pracovního růstu<sup>106</sup>**

Možnost pracovního růstu					spíše		
Věk			důležité	spíše důležité	nedůležité	nedůležité	Total
do 30	Pohlaví	muž	33,3%	66,7%			100,0%
		žena	33,3%	50,0%	16,7%		100,0%
	Total		33,3%	55,6%	11,1%		100,0%
31-45	Pohlaví	muž	28,6%	57,1%	14,3%		100,0%
		žena	7,1%	57,1%	35,7%		100,0%
	Total		14,3%	57,1%	28,6%		100,0%
46-55	Pohlaví	muž			50,0%	50,0%	100,0%
		žena	16,7%	83,3%			100,0%
	Total		12,5%	62,5%	12,5%	12,5%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž		50,0%	50,0%		100,0%
		žena	25,0%	25,0%	50,0%		100,0%
	Total		12,5%	37,5%	50,0%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	18,8%	50,0%	25,0%	6,3%	100,0%
		žena	16,7%	56,7%	26,7%		100,0%
	Total		17,4%	54,3%	26,1%	2,2%	100,0%

V rámci stanovování rozvojových cílů nabízí společnost i program rozvoje dovedností. Pomocí tohoto programu si zaměstnanci mohou vybrat školení dle svého stanoveného cíle. Společnost volná místa nabízí primárně v rámci banky svým zaměstnancům. Záměrně ale musí být připraven za pracovní příležitosti cestovat. Pracovní pozice jsou totiž nabízeny v rámci celé Citi Group. Jednotlivým regionálním pobočkám je věnováno méně pozornosti.

Pracovní růst, čili kariéra, patří mezi nejdůležitější motivace. Je to beze sporu ukazatel úspěchu. Pracovní růst je doprovázen společenským postavením a materiálními výhodami. Podobně, jako v předchozím dotazu, se odpovědi lišily především dle věku pracovníků. Do 30 let je preference pracovního růstu u mužů i žen naprostá. Ve věku 31-45 let je rozdíl větší, ženy mají v této době většinou starost o děti (35,7 % - "spíše nedůležité"). V další věkové kategorii 46-55 let výrazně stoupá zájem žen o pracovní růst, "spíše důležité" - 83,3 %, "důležité" - 16,7 % vypovídá o zájmu jednoznačně. Muži již většinou kariéry dosáhli. Buď jsou spokojeni s dosaženým nebo se u nich dostavuje

<sup>106</sup> Vlastní výzkum

rezignace. Kategorie nad 55 let přináší zajímavou informaci. Lidé ještě zdaleka nesložili ruce v klín. U mužů i žen je zájem o pracovní růst na 50 %.

**Tabulka 7: Dojezdová vzdálenost<sup>107</sup>**

Dojezdová vzdálenost							
Věk			důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
do 30	Pohlaví	muž	33,3%		33,3%	33,3%	100,0%
		žena	33,3%	50,0%	16,7%		100,0%
	Total		33,3%	33,3%	22,2%	11,1%	100,0%
31-45	Pohlaví	muž	57,1%	28,6%		14,3%	100,0%
		žena	21,4%	57,1%	14,3%	7,1%	100,0%
	Total		33,3%	47,6%	9,5%	9,5%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž		100,0%			100,0%
		žena	66,7%	33,3%			100,0%
	Total		50,0%	50,0%			100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž	25,0%	50,0%	25,0%		100,0%
		žena		75,0%	25,0%		100,0%
	Total		12,5%	62,5%	25,0%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	37,5%	37,5%	12,5%	12,5%	100,0%
		žena	30,0%	53,3%	13,3%	3,3%	100,0%
	Total		32,6%	47,8%	13,0%	6,5%	100,0%

Dojezdová vzdálenost ve spojení s možnostmi dopravy hlavního města má jiná specifika oproti meziměstským spojům v jiných částech republiky. Spoje jsou mnohem častější, je více možností dopravy. Vzdálenost je zde zvažována z hlediska nutných přestupů mezi spoji spíše než dle kilometrů. Pokud zaměstnanci dojíždějí autem zajímá je především možnost parkování. Možné dopravní spojení autobusy, metro, tramvaje, tvoří rozsáhlou a hustou síť s velkou frekvencí jednotlivých spojů. Jejich četnost je po cca 3-15 minutách. Proto nebyla zvažována kilometráž jako určující faktor dopravy.

Dojezdová vzdálenost do zaměstnání je dalším faktorem, který souvisí s motivací pracovníků. Mít, práci doma je jistě velkou výhodou. Neztrácí se čas dopravou a člověk není vydán rozmarům počasí, či dopravním špičkám. V létě to většinou není problém, ale v zimě to tak není. Z odpovědí vyplývá, že muži do 30 let tento problém vnímají méně, jejich odpovědi 33,3 % na "důležité" a 33,3:33,3 % na "méně důležité": "nedůležité" o tom zřetelně vypovídají. Ženy to naopak vnímají velmi intenzivně. Hodnota 33,3:50 % pro "důležité": "spíše důležité" to potvrzuje.

<sup>107</sup> Vlastní výzkum

Ve věku 31-45 let se muži a ženy na důležitosti dojezdové vzdálenosti shodují. Totéž platí pro kategorii 46-55 let a s naprostým podílem důležitosti (žádná negativní odpověď). Vysoké hodnocení zůstává i v kategorii nad 55 let s odchylkou 25 % pro "spíše nedůležité" pro muže i ženy. Je zřejmé, že s přibývajícím věkem už člověk vnímá další faktory jako únavu, menší soustředění, prodloužení doby reakce při řízení auta a dávají dojezdové vzdálenosti větší důležitost. Na vnímání dojezdové vzdálenosti má také značný vliv možnost využití MHD kdy zaměstnanec není nucen k vynaložení další aktivity a může si při cestě "odpočinout".

**Tabulka 8: Nabízené benefity<sup>108</sup>**

Nabízené benefity			důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
Věk							
do 30	Pohlaví	muž	33,3%	66,7%			100,0%
		žena	50,0%	50,0%			100,0%
	Total		44,4%	55,6%			100,0%
31-45	Pohlaví	muž	28,6%	42,9%	28,6%		100,0%
		žena	21,4%	64,3%	7,1%	7,1%	100,0%
	Total		23,8%	57,1%	14,3%	4,8%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž		50,0%		50,0%	100,0%
		žena	50,0%	50,0%			100,0%
	Total		37,5%	50,0%		12,5%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž		75,0%	25,0%		100,0%
		žena	50,0%		50,0%		100,0%
	Total		25,0%	37,5%	37,5%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	18,8%	56,3%	18,8%	6,3%	100,0%
		žena	36,7%	50,0%	10,0%	3,3%	100,0%
	Total		30,4%	52,2%	13,0%	4,3%	100,0%

Společnost nabízí jako benefity stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, zaměstnanecký tarif u mobilního operátora, volné dny na studium, sick day, práce z domova, úprava pracovní doby. Otázka měla za úkol zjistit jakou váhu benefitům přikládají zaměstnanci.

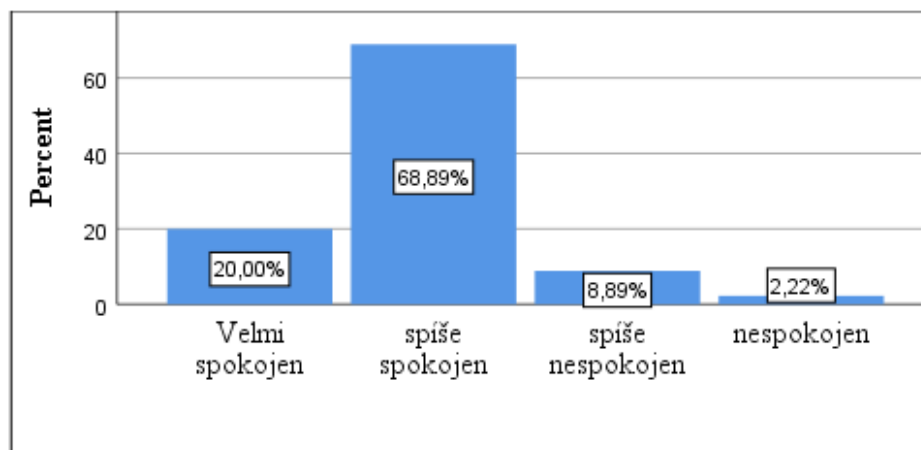
Benefity jsou důležité pro pracovníky až do 55 let, jak vyplývá z kladného hodnocení. Ve věku nad 55 let je vysoké hodnocení "spíše nedůležité". V tomto věku je člověk zvyklý na určitou pracovní disciplínu a pracovní návyky. Má jiný žebříček

<sup>108</sup> Vlastní výzkum

hodnot a na benefity není kladen takový důraz. Ten je kladen více na dobrý kolektiv, spokojenost v práci.

*Otázka č. 7: Do jaké míry jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod?*

**Graf 5: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod<sup>109</sup>**



Většina respondentů, "velmi spokojen" – 20 % a "spíše spokojen" - 68,89 % je s nabídkou benefitů zaměstnavatele spokojena. Přesto, ačkoliv je hodnota 2,22 % pro "nespokojen" v podstatě zanedbatelná, je třeba si povšimnout 8,89 % pro "spíše nespokojen".

Hodnota 8,89% "spíše nespokojen" koresponduje s pracovníky do 30 let, kteří ještě zaměstnanecké benefity nemají nebo ne v plném rozsahu většinou se jedná o nově přijaté zaměstnance.

<sup>109</sup> Vlastní výzkum

Otázka č. 8: Svou práci považujete za

**Tabulka 9: Spokojenost s náplní práce<sup>110</sup>**

Svou práci považujete za?		velmi zajímavou	zajímavou	uspokojivou	neuspokojivou	Total
Věk	do 30	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%	100,0%
	31-45	28,6%	61,9%	4,8%	4,8%	100,0%
	46-55		50,0%	50,0%		100,0%
	55 a víc	12,5%	50,0%	37,5%		100,0%
Total		17,4%	52,2%	26,1%	4,3%	100,0%

		velmi zajímavou	zajímavou	uspokojivou	neuspokojivou	Total
Doba práce ve společnosti	do 1 roku	40,0%	20,0%	40,0%		100,0%
	1 - 4 roky	15,4%	46,2%	30,8%	7,7%	100,0%
	5 - 10 let	11,1%	66,7%	22,2%		100,0%
	11 - 15 let	9,1%	81,8%		9,1%	100,0%
	16 a více let	25,0%	25,0%	50,0%		100,0%
Total		17,4%	52,2%	26,1%	4,3%	100,0%

Čím déle je člověk na dané pozici, tím se pro něj práce stává monotónnější a nenaplňuje jej tolik jako na počátku. Stejně tak se zvyšujícím se věkem a blížícím se odchodem do důchodu klesá motivace zaměstnanců. Ze získaných výsledků je však patrné, že tento předpoklad neplatí.

Další z důležitých faktorů úspěchu je spokojenost s prací. Jestliže se člověk dokáže tzv. "v práci nalézt", je schopen velkých výkonů. Úkoly přijímá s radostí a překážky nebo i nezdary chápe jako výzvu. Dle výsledků v kategorii věk je zřejmé, že do 30 let se lidé ve své práci tzv. "hledají". Naopak ve věku 31-45 let naprostá většina se již v práci "našla". Ve věku 46-55 let ještě považuje 50 % práci za "zajímavou". Pro nejstarší kategorii se zajímavost práce ještě zvyšuje.

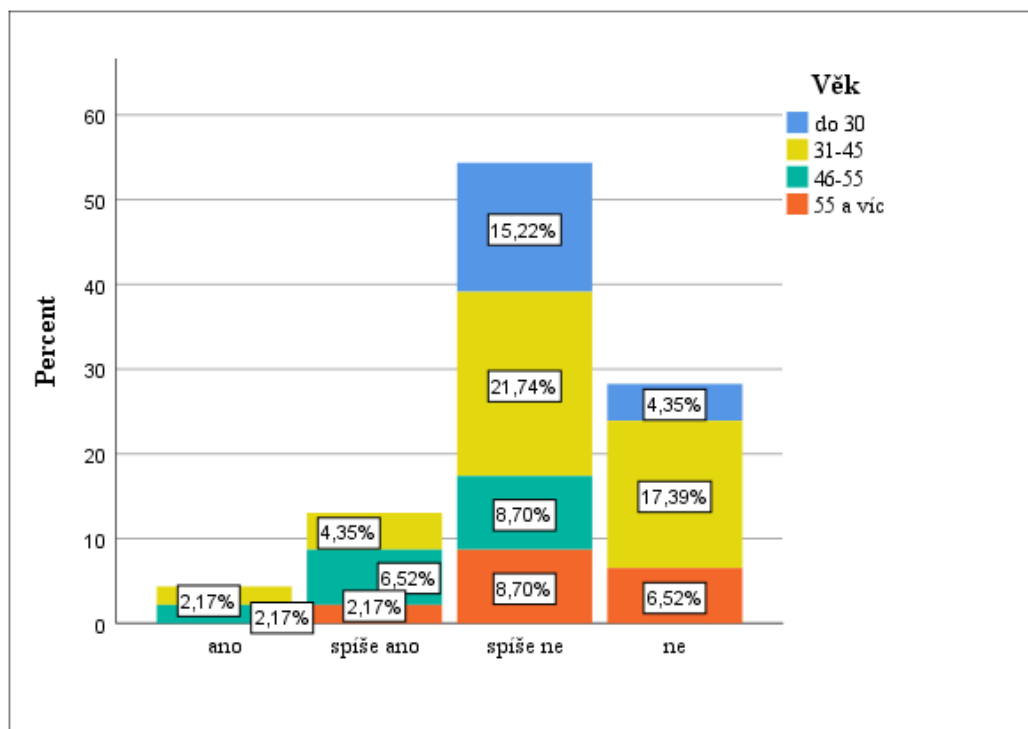
Zaměstnavatel je v Praze, tak případný hledající nemá problém s novým místem. Pohled na tuto problematiku se výrazně změnil. Kdo dříve střídal zaměstnání, byl označen jako fluktuant. Dnes už to neplatí, takový člověk je oceněn, protože sbíral zkušenosti.

<sup>110</sup> Vlastní výzkum

Z pohledu doby práce ve společnosti je zřetelný vrůstající trend zajímavosti až po kategorii 11-15 let práce. Je zřejmé, že i lidé po 16 letech práce se dokážou pro ni nadchnout. Toto zjištění je v korelaci s věkem pracovníků. Starší lidé se ještě necítí prací "otráveni" a jejich motivace je ve spokojenosti v práci stále na vysoké úrovni.

*Otázka č. 9: Obáváte se ztráty zaměstnání?*

**Graf 6: Obáváte se ztráty zaměstnání<sup>111</sup>**



Ztráta zaměstnání se po ztrátě partnera a rozvodu řadí mezi největší traumata člověka. Výsledky odpovědí ukazují, že přes 80 % pracovníků se ztráty neobává. Ztráty se obávají lidé ve věku 46-55 let a to z 6,52 % pro "spíše ano". Ostatní odpovědi pro "ano" a "spíše ano" lze brát jako doplňkovou informaci jinak statisticky nevýznamnou. Svědčí to o dobré stabilizaci kolektivu pracovníků. Zaměstnavatel usiluje o dlouhodobější pracovníky. Dalším faktorem ovlivňující respondenty může být i současná situace na trhu práce kdy je nedostatek zaměstnanců (podíl nezaměstnaných osob v hl. m. Praze 1,95 %, v Jihočeském kraji 2,7 %, údaj k 28. 2. 2019 )<sup>112</sup>.

<sup>111</sup> Vlastní výzkum

<sup>112</sup>ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet uchazečů o zaměstnání se v kraji meziměsíčně snížil o 1,4 %. [online]. 12.03.2019, [cit. 2019-3-15]. Dostupné z WWW : <<https://www.czso.cz/csu/x/pocet-uchazecu-o-zamestnani-se-v-kraji-mezimesicne-snizil-o-14->>; ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Praze a krajích k 28. 2. 2019. [online]. 08.03.2019, [cit. 2019-3-15]. Dostupné z WWW : <<https://www.czso.cz/csu/xa/nezamestnanost-v-praze-a-krajich-k-28-2-2019>>.



Otázka č. 10: Považujete dobré vztahy na pracovišti za motivaci k vyššímu výkonu

**Tabulka 10: Vztahy na pracovišti** <sup>113</sup>

Považujete dobré vztahy na pracovišti za motivaci k vyššímu výkonu?			určitě ano	spíše ano	spíše ne	Total
do 30	Pohlaví	muž		33,3%	66,7%	100,0%
		žena	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	Total		33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
31-45	Pohlaví	muž	71,4%		28,6%	100,0%
		žena	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%
	Total		61,9%	23,8%	14,3%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž		50,0%	50,0%	100,0%
		žena	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	Total		37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž	100,0%			100,0%
		žena	50,0%	50,0%		100,0%
	Total		75,0%	25,0%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	56,3%	12,5%	31,3%	100,0%
		žena	53,3%	36,7%	10,0%	100,0%
	Total		54,3%	28,3%	17,4%	100,0%

Otázka dobrých vztahů na pracovišti z hlediska motivace k lepšímu výkonu přinesla zajímavé výsledky. Rozdíly v odpovědích se dotýkají všech věkových kategorií. Ve věku do 30 let si 50 % žen myslí, že "ano" 33,3 % mužů i žen odpovídá "spíše ano", ale 66,7 % mužů si myslí, že "spíše ne". Žádný muž v této kategorii neodpověděl "určitě ano". Mladí muži jsou více asertivní a chtějí se spíše prosadit jako jednotlivci. Ve věku 31-45 let se názory mužů i žen k sobě přibližují více. Pro "určitě ano" muži: ženy dali 71,4:57,1 % , pro "spíše ano" hlasovaly pouze ženy - 35,7 %. Ještě 28,6% mužů je pro "spíše ne". Otázka spolupráce se dostává více do popředí. V kategorii 46-55 let se názory opět různí. Muži jsou v odpovědích "spíše ano": "spíše ne" rozdělení 50:50 %. Ženy jsou více orientovány na "ano" a "spíše ano". U věku nad 55 let dochází opět ke sblížení stanovisek pro "ano". Toto rozdělení je dáno několika faktory. Muži se většinou snaží řešit problémy sami, u žen převládá snaha o spolupráci. Se vzrůstajícím věkem si lidé více všimají a váží dobrých vztahů.

<sup>113</sup> Vlastní výzkum

U žen se projevuje větší tendence vědět o tom s jakým člověkem pracují. U mužů převládá spíše zaměření na pracovní úkoly a o společenský život svých kolegů se příliš nezajímají. Takto pak vznikají nedorozumění při komunikaci, kdy některé zaměstnankyně mají dojem, že jejich kolegové nevěnují dostatečnou pozornost řešenému problému a jejich mužští kolegové zase nechápují přílišné naléhání u věcí, které považují za podružné a není důvod se jimi příliš zabírat.

*Otázka č. 11: Ovlivňuje jasné stanovení pracovních úkolů Vaši motivaci k práci*

**Tabulka 11: Stanovení úkolů<sup>114</sup>**

			Ovlivňuje jasné stanovení pracovních úkolů Vaši motivaci k práci?				
Věk			určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Total
do 30	Pohlaví	muž	33,3%	66,7%			100,0%
		žena	16,7%	50,0%	33,3%		100,0%
	Total		22,2%	55,6%	22,2%		100,0%
31-45	Pohlaví	muž	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	100,0%
		žena	35,7%	57,1%	7,1%		100,0%
	Total		28,6%	52,4%	9,5%	9,5%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž	50,0%		50,0%		100,0%
		žena	33,3%	50,0%	16,7%		100,0%
	Total		37,5%	37,5%	25,0%		100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž		75,0%	25,0%		100,0%
		žena	25,0%	50,0%	25,0%		100,0%
	Total		12,5%	62,5%	25,0%		100,0%
Total	Pohlaví	muž	18,8%	50,0%	18,8%	12,5%	100,0%
		žena	30,0%	53,3%	16,7%		100,0%
	Total		26,1%	52,2%	17,4%	4,3%	100,0%

Způsob stanovení úkolů (v závislosti na jejich přijímání) může být velmi významným motivačním faktorem. Při striktním vymezení je do značné míry vyloučena iniciativa pracovníků, kteří úkol plní. Naopak při volném zadání může dojít k nepochopení, omylu, záměně cílů a podobně. Jasné stanovení úkolů ovlivňuje pracovníky vždy.

Absolutní hodnoty pro "určitě ano" a "spíše ano" v součtu zřetelně převažují nad ostatními. Zajímavá je odpověď mužů ve věku 46-55 let, kdy je přesně rozdělena na 50 % pro "určitě ano" a 50 % pro "spíše ne". Jsou to vyhraněné názory na téměř opačných stranách. Uvedené výsledky nedávají jednoznačnou odpověď. Není zřejmé,

<sup>114</sup> Vlastní výzkum

zda jsou např. úkoly zadávány srozumitelně, ve vhodné časové následnosti atd. Zde je vhodné zaměřit se na podrobnější zjištění.. Z bezpečnostních důvodů se na jednotlivých transakčních, obchodních procesech každé oddělení podílí pouze z části. Mnohdy není zcela jasné kde kompetence jednoho oddělení končí a kde začíná jiné. Důležitá je role vedoucího pracovníka v zadání úkolů, ověření si, že všichni rozumí a jsou s úkolem ztotožnění, zpětná vazba, dílčí kontrola a kontrola zadaných úkolů.

*Otázka č. 12: Pociťujete v zaměstnání stres*

**Tabulka 12: Stres dle věku<sup>115</sup>**

Pociťujete v zaměstnání stres?							
Věk			ano	spíše ano	spíše ne	ne	Total
do 30	Pohlaví	muž		66,7%	33,3%		100,0%
		žena	16,7%	33,3%	50,0%		100,0%
	Total		11,1%	44,4%	44,4%		100,0%
31-45	Pohlaví	muž		71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
		žena	14,3%	42,9%	42,9%		100,0%
	Total		9,5%	52,4%	33,3%	4,8%	100,0%
46-55	Pohlaví	muž			100,0%		100,0%
		žena	16,7%	83,3%			100,0%
	Total		12,5%	62,5%	25,0%		100,0%
55 a víc	Pohlaví	muž		50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		žena	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	Total		12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	100,0%
Total	Pohlaví	muž		56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
		žena	16,7%	46,7%	33,3%	3,3%	100,0%
	Total		10,9%	50,0%	32,6%	6,5%	100,0%

Pocit stresu je velmi tíživý a zneklidňující. Zbavuje lidi pozitivního uvažování. Stres postihuje muže i ženy. Odpovědi "spíše ano" zřetelně převažují ve všech věkových kategoriích a to u mužů i žen. Autorka se domnívá, že se jedná o tzv. civilizační chorobu, která se nedotýká pouze malé části pracovníků. Ke stresu vedou různé důvody. Někdy se ale nedají bez důkladného zkoumání odhalit. Se zvyšujícím se věkem pocit stresu ustupuje. Starší lidé si dovedou díky získaným zkušenostem lépe poradit ve stresových situacích a vzniklé problémy se snaží řešit a ne se jimi trápit.

Práce probíhá pod značným tlakem. Jedná se o plnění plánů, dodržení stanovených termínů, velký rozsah časových pásem a to spolu s vysokou zodpovědností

<sup>115</sup> Vlastní výzkum

(jde o peníze) vytváří stresové prostředí. Konec pracovní doby jedné pobočky je začátkem pracovní doby pobočky na druhé straně světa. Načasování jednotlivých pracovních úkolů je tedy zásadní. Není také výjimkou, že se objeví úkoly na poslední chvíli, které je potřeba vyřídit před uzavřením systémů. Dále je potřeba mít na paměti, že například v arabských zemích mají banky v pátek a v sobotu zavřeno a v neděli naopak otevřeno.

**Tabulka 13: Stres dle délky zaměstnání<sup>116</sup>**

Pocit'ujete v zaměstnání stres?		ano				Total
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	
Doba práce ve společnosti	do 1 roku		40,0%	60,0%		100,0%
	1 - 4 roky	7,7%	38,5%	46,2%	7,7%	100,0%
	5 - 10 let	11,1%	44,4%	33,3%	11,1%	100,0%
	11 - 15 let	9,1%	63,6%	18,2%	9,1%	100,0%
	16 a více let	25,0%	62,5%	12,5%		100,0%
Total		10,9%	50,0%	32,6%	6,5%	100,0%

Délka zaměstnání jako vliv na pocit stresu dává za pravdu tvrzení, že s prodlužující se dobou tento pocit vzrůstá. Důvodem mohou být vztahy na pracovišti, personální změny, zvýšení náročnosti práce apod. Výsledek tak trochu odporuje tvrzení, že se zkušenější zaměstnanci se stresem lépe vyrovnávají.

<sup>116</sup> Vlastní výzkum

Otázka č. 13: Snižuje stres v práci Váš pracovní výkon

**Tabulka 14: Stres a výkon dle věku<sup>117</sup>**

		Snižuje stres v práci Váš pracovní výkon?				
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	Total
Věk	do 30		22,2%	55,6%	22,2%	100,0%
	31-45	9,5%	38,1%	38,1%	14,3%	100,0%
	46-55	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	55 a víc		37,5%	62,5%		100,0%
Total		8,7%	34,8%	43,5%	13,0%	100,0%

Pracovní výkon snižuje pocit stresu u cca jedné třetiny dotázaných. Věk zde hraje svoji roli, starší zaměstnanci si stres uvědomují více oproti svým mladším kolegům, kteří se rychleji zotaví ze stresových situací. Většina stresových situací má charakter časový. Především v období před velikonočními a vánočními svátky. Některé firmy mají závodní dovolenou, a tak chtějí vše vyřídit předem. V těchto obdobích je potřeba změn prioritizace úkolů na denní bázi. To vytváří tlak na zaměstnance nejen aby vše stihli včas, ale také nic nezapomněli. Starší zaměstnanci mají tendenci o úkolech více přemýšlet než přikročí k dalšímu což je důležité především u kontrolních funkcí, zároveň se ale cítí víc pod tlakem.

**Tabulka 15: Stres a výkon dle délky zaměstnání<sup>118</sup>**

		Snižuje stres v práci Váš pracovní výkon?				
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	Total
Doba práce ve společnosti	do 1 roku		20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	1 - 4 roky		38,5%	38,5%	23,1%	100,0%
	5 - 10 let	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	100,0%
	11 - 15 let	18,2%	36,4%	36,4%	9,1%	100,0%
	16 a více let	12,5%	50,0%	37,5%		100,0%
Total		8,7%	34,8%	43,5%	13,0%	100,0%

Stres ovlivňující výkon se při prodloužení doby práce zvyšuje. Nicméně, v absolutních hodnotách je výsledek stejný jako v tabulce č.14. Lze konstatovat, že přes 50% pracovníků je proti ovlivnění své práce stresem odolná.

<sup>117</sup> Vlastní výzkum

<sup>118</sup> Vlastní výzkum

## Závěr

Být konkurence schopnou firmou v dnešním rychle se vyvíjejícím prostředí závisí z velké části na lidském faktoru. Motivace a spokojenost zaměstnanců ovlivňuje zásadním způsobem úspěšnost společnosti.

Při přípravě průzkumu, a především použitého dotazníkového šetření bylo nutné vyvážit potřebu relevantních dat a ochotu společnosti uveřejňovat informace. Banka je velmi citlivá na poskytování jakýchkoli informací. Firemní politika bohužel neumožňuje uveřejňování mnohých informací, ač dle mého názoru si touto strategií v některých případech spíše škodí.

Cílem této práce byla analýza a zhodnocení úrovně motivace pracovníků, dále pak analýza faktorů, které motivaci ovlivňují.

Firma má věkově vyvážený kolektiv zaměstnanců, kdy může čerpat jak ze zkušeností starších zaměstnanců, tak využít nadšení mladší generace pro technologické novinky.

Průzkum ukázal, že zaměstnanci jsou ochotni setrvat ve společnosti na delší dobu. Nábor nových zaměstnanců je však vlivem centralizace procesů HR zdlouhavý a administrativní zátěž je přenášena na jednotlivé vedoucí. Tomuto stavu by napomohlo přenesení pravomocí na specialisty oddělení lidských zdrojů dané země při obsazování pozic.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci dávají velkou váhu nefinančním stimulům jako uznání, pochvala nadřízeného. Dobrá komunikace zásadním způsobem ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Je potřeba zlepšit přístup k nově přijatým zaměstnancům. Přidělit jim jednoho zkušeného kolegu, který by je zapracoval. Zároveň reflektovat čas vyčleněného člověka na zaškolení zaměstnanců při rozdělování úkolů. Pro většinu respondentů je uznání nadřízeného důležité. Avšak pro více jak 10 % dotazovaných to tak není. Je potřeba zjistit zpětnou vazbu, lepší komunikaci, proč tomu tak je. Řešení vidím v komunikaci při rozvojových rozhovorech se zaměstnanci.

Šetření dále ukázalo, že pracovníci věnují velkou pozornost komunikaci, která je pro ně důležitá. Dle kladného hodnocení většiny respondentů je patrné, že komunikace funguje bez závažnějších problémů. S novým pojetím řízení společnosti, kdy dochází k centralizaci některých oddělení, se ale začínají objevovat nedostatky. Nutnost komunikace v anglickém jazyce u některých zaměstnanců vyvolává nechuť k získání podpory, mnohdy ani není jasné, na koho se mají obrátit. Tak jak se mění struktura společnosti je potřeba aktualizovat i interní webové stránky, na kterých by zaměstnanci mohli snadno získat potřebné informace, a především aktuální seznam kontaktů, na které je možné se obrátit.

Při rozhodování o subjektivní důležitosti motivů pro setrvání v zaměstnání se preference výrazně měnily s věkem respondentů. Výsledky ukázaly, že finanční ohodnocení je zaměstnanci považováno za nejvýznamnější motivační faktor. Osoba vedoucího pracovníka je důležitější spíše u starších zaměstnanců. Mladší ji nevěnují takovou pozornost. Osoba vedoucí pracovníka - má vysoký vliv na ostatní, umí je motivovat, nadchnout pro věc, lidé za ním jdou, váží si ho pro jeho schopnosti. Můžou se na něho obrátit s pracovními problémy, ale i se soukromými. Výběru těchto pracovníků by měla firma věnovat velkou pozornost. Tito lidé by se mohli vyprofilovat právě z rozhovorů se zaměstnanci a s využitím programu rozvoje zaměstnanců.

Podobný stoupající trend spolu s věkem se ukázal i u vztahů na pracovišti. Starší zaměstnanci již nemají takovou chuť hledat si jiné zaměstnání, pokud je daná práce naplňuje. Je potřeba se věnovat pracovníkům, pro které jsou vztahy na pracovišti nepodstatné. Opravdu považují vztahy na pracovišti za nedůležité anebo rezignovali. Tito zaměstnanci mají pocit, že jsou zavaleni úkoly, se kterými jim ostatní nechtějí pomoci. Při hledání řešení vážne komunikace mezi odděleními. Problémy mohou souviset i s osobou vedoucího. V této oblasti by bylo vhodné využít personálního oddělení pro získání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich nadřízeného. Podobným systémem jako roční hodnocení zaměstnanců.

Opačné výsledky pak byly u úpravy pracovní doby kdy mladším pracovníkům vyhovuje jistá volnost a možnost samostatné koordinace volného času a zaměstnání. Zaměstnanci dle vnitřních předpisů mají možnost úpravy začátku a konce pracovní doby, či využití home office. V praxi ale záleží na osobě vedoucího jak k tomu přistoupí. Vzhledem k zaměření banky na korporátní klientelu a provázanost poboček, které se nacházejí v různých časových pásmech může banka plně využít, pomocí úprav

pracovní doby, organizační potenciál. Někteří zaměstnanci preferují brzké ranní hodiny a volná odpoledne, jiní naopak klidná dopoledne a pracovní večery. Tím může společnost nenásilnou formou rozšířit dosažitelnost služeb pro klienty z jiných časových pásem bez toho aby zaměstnanci museli v práci trávit přesčasy. Využití home office se stává u zaměstnanců stále oblíbenější. Reálné využití má ale stále podstatná omezení. Pro využití vzdáleného přístupu je potřeba větší digitalizace procesů, které jsou zatím stále v papírové formě.

Podobné výsledky byly i u možnosti vzdělávání a pracovního růstu. Společnost podporuje vzdělávání zaměstnanců nabídkou vlastních nebo zprostředkovaných školení. Dále poskytuje volno nad rámec dovolené v případě dálkového studia zaměstnanců. Ohledně možnosti pracovního růstu je potřeba zajistit větší informovanost pracovníků na úrovni pobočky. Program rozvoje dovedností sice existuje, ale není o něj velký zájem. Zaměstnance odrazuje vyplňování další hodnotící tabulky. Bylo by dobré propojit s již zaběhlým programem sebehodnocení. Kariérní růst je mezi zaměstnanci vnímán spíše jako růst odbornosti než stoupaní na vedoucí pozice.

Dalším význačným faktorem ovlivňujícím rozhodování zaměstnance je dojezdová vzdálenost. Doba strávená cestou do a z práce je důležitá pro většinu respondentů. Avšak vzhledem ke specifikům dopravy v hlavním městě není rozhodující vzdálenost v kilometrech, ale dojezdová vzdálenost v čase.

Dalším důležitým motivačním faktorem je náplň práce. Pokud člověk vykonává opakovaně stejné úkoly po určitém čase ho taková práce začne unavovat a bude se chtít posunout dál. Možností, jak problém se stereotypem vyřešit, je odlehčit zkušenějším pracovníkům od rutinních úkolů, které budou vykonávat nově přijatí zaměstnanci, pro které jde o novinku. Zkušenějším zaměstnancům je pak možné přiřadit úkoly, které vyžadují více vlastní iniciativy. Takovému rozdělení napovídají výsledky šetření, které ukazují, že i po delší době považují zaměstnanci svou práci za zajímavou. Avšak i tento způsob má své omezení, jak ukazují výsledky. Pro skupinu nespokojen zjistit důvody proč tomu tak je. K tomu lze využít pravidelných pohovorů a pracovat s jejich připomínkami.

Převážná část respondentů uvedla, že se ztráty zaměstnání neobává. Což odráží momentální situaci na trhu práce, kdy je větší poptávka po pracovní síle. Zhruba 17 % respondentů uvedlo, že se obává ztráty zaměstnání. S postupující digitalizací souvisí i snaha procesy automatizovat tak aby nebyl nutný zásah člověka. Toto je rostoucí trend



ve společnosti, ale zatím chybí zpětná vazba ze strany klientů a zbývajících zaměstnanců. S rostoucí hrozbou financování terorismu a legalizace výnosů z trestné činnosti musí banky vynakládat další zdroje pro kontrolu transakcí a obchodů což jsou činnosti, které vyžadují lidský faktor.

Vztahy na pracovišti spolu s dalšími vnějšími faktory jako například vybavení kanceláře spoluvytváří pracovní prostředí. Necítí-li se člověk na pracovišti dobře bude se mu podvědomě vyhýbat a chtít odejít jinam. Výzkum ukázal, že vztahům na pracovišti mladí lidé věnují méně pozornosti a nepřikládají jim takovou váhu jako jejich starší kolegové. Vztahy na pracovišti představují důležitý prvek firemní kultury. Utvářejí základ pro komunikaci a proto je potřeba jim věnovat pozornost. Přesto zhruba 17 % respondentů nepovažuje dobré pracovní vztahy za motivaci k vyššímu výkonu.

Jasně stanovení pracovních úkolů se neváže pouze k zadání práce či jak má být úkol proveden, ale také k uděleným kompetencím. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci dávají přednost jasně stanoveným úkolům. Mají více času, prostoru na vlastní práci a nemusí zjišťovat, zda je jejich výkon dostačující, zda mají k danému úkonu oprávnění. Pro jednodušší sledování a přehled o jednotlivých úkolech by bylo vhodné zavedení workflow. Tedy rozepsáním komplexního procesu na dílčí činnosti a jejich vazby, v rámci již používaných aplikací, sdílený napříč zainteresovanými odděleními. Zaměstnanci by pak měli přehled v jaké fázi se daný úkol nachází, a které oddělení na něm pracuje. Vznikne tak ucelený obraz o celém procesu s možností analýzy problémových oblastí

Stres v zaměstnání pociťuje většina dotázaných. Dále při zhodnocení, zda stres ovlivňuje jejich pracovní výkon převažovali záporné odpovědi, tedy že stres neovlivňuje jejich výkon (43,5% pro ano: spíše ano, 56,5% ne: spíše ne). Stres je dnes brán jako nedílná součást moderního života. Dlouhodobé působení stresu ale přináší řadu negativních následků jak psychické, tak fyziologické povahy. Předcházet pracovnímu stresu lze pomocí správné organizace práce nejen jednotlivce, ale celé pracovní skupiny. V tomto ohledu je velmi důležitá komunikace s nadřízeným. Ke snížení stresových situací vyvolaných nedostatkem časového prostoru by přispěl již výše zmíněný workflow. Předpokladem bylo, že zkušenější zaměstnanci nepociťují stres tolik jako nováčci. Výsledky dotazníku ale ukázaly, že to tak není. Bylo by dobré se při pohovorech zaměřit na důvody proč tomu tak je.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. Personální Management. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, J. Lidé a změny. Praha : Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, Ringier ČR, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
5. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
6. DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., KONOPADSKE, R. Organizations : Behavior, Structure, Processes. New York : McGraw-Hill, 2012. 618 s. ISBN 978-0-07-811266-9.
7. NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přepracované vyd. Praha : Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
8. NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. Praha : Academia, 1995. 336. ISBN 80-200-0525-0.
9. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9744-1.
10. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7914-0.
11. TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-247-0882-9.
12. TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
13. WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### Elektronické zdroje

1. CITI. Kdo jsme. [online]. 2017, [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <[https://www.citibank.cz/czech/gcb/corporate\\_banking/czech/footer/kdo-jsme.htm](https://www.citibank.cz/czech/gcb/corporate_banking/czech/footer/kdo-jsme.htm)>.
2. CITI. About us. [online]. [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <<https://www.citigroup.com/citi/about/data/info5.pdf?ieNocache=918>>.

3. CITI. About us. [online]. [cit. 2019-2-25]. Dostupné z WWW : <<https://www.citigroup.com/citi/about/>>.
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet uchazečů o zaměstnání se v kraji meziměsíčně snížil o 1,4 %. [online]. 12.03.2019, [cit. 2019-3-15]. Dostupné z WWW : <<https://www.czso.cz/csu/xc/pocet-uchazecu-o-zamestnani-se-v-kraji-mezimesicne-snizil-o-14->>.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Praze a krajích k 28. 2. 2019. [online]. 08.03.2019, [cit. 2019-3-15]. Dostupné z WWW : <<https://www.czso.cz/csu/xa/nezamestnanost-v-praze-a-krajich-k-28-2-2019>>.
6. DRUŽSTEVNÍ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. Robert Owen [online]. DA ČR, © 2018 [cit. 2018-7-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.170let.cz/vyhledavani?search=owen#aktuality>>.
7. MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation, Star Publishing, 2013. Dostupné z WWW : <[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=nvnsAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=a+theory+of+human+motivation+abraham+maslow&ots=wg5nCSlz-d&sig=fsmPNgv38mzIz5SMv7i34WTEYH0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=a%20theory%20of%20human%20motivation%20abraham%20maslow&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=nvnsAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=a+theory+of+human+motivation+abraham+maslow&ots=wg5nCSlz-d&sig=fsmPNgv38mzIz5SMv7i34WTEYH0&redir_esc=y#v=onepage&q=a%20theory%20of%20human%20motivation%20abraham%20maslow&f=false)>.
8. PLAŠTIAK, M. Příběh úspěchu: Ford a pásová výroba (1910). Autoweb [online]. 10.08.2011, [cit. 2018-7-21]. Dostupné z WWW : <<https://www.autoweb.cz/pribeh-uspechu-ford-a-pasova-vyroba-1910/>>.

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivace.....	33
Obr. 2: Organizační struktura společnosti.....	39

### Seznam grafů

Graf 1: Věkové schéma.....	41
Graf 2: Doba práce ve společnosti.....	42
Graf 3: Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svými nadřízenými.....	43
Graf 4: Je pro vás důležité uznání nadřízeného.....	44
Graf 5: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod.....	54
Graf 6: Obáváte se ztráty zaměstnání.....	56

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Finanční ohodnocení.....	45
Tabulka 2: Osoba vedoucího pracovníka.....	46
Tabulka 3: Vztahy na pracovišti.....	47
Tabulka 4: Úprava pracovní doby.....	48
Tabulka 5: Možnost vzdělávání.....	49
Tabulka 6: Možnost pracovního růstu.....	51
Tabulka 7: Dojezdová vzdálenost.....	52
Tabulka 8: Nabízené benefity.....	53
Tabulka 9: Spokojenost s náplní práce.....	55
Tabulka 10: Považujete dobré vztahy na pracovišti za motivaci k vyššímu výkonu.....	57

Tabulka 11: Ovlivňuje jasné stanovená pracovních úkolů Vaší motivaci k práci.....	58
Tabulka 12: Stres dle věku.....	59
Tabulka 13: Stres dle délky zaměstnání.....	60
Tabulka 14: Stres a výkon dle věku.....	61
Tabulka 15: Stres a výkon dle délky zaměstnání.....	61

# Přílohy

## Příloha I: Dotazník

Vážení respondenti,

chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění přiloženého dotazníku týkajícího se motivace a spokojenosti zaměstnanců. Cílem dotazníku je zjistit Vaše názory a postoje k dané problematice. Dotazník je anonymní, všechny získané informace budou použity pro vypracování bakalářské práce. Dotazník se skládá ze 13 otázek. U každé otázky zaškrtněte, prosím, pouze jednu odpověď. Děkuji Vám za Vaši spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

Klára Zaviačičová

studentka oboru Management a marketing služeb VŠERS

---

### 1) Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

### 2) Věk:

- a) do 30
- b) 31 - 45
- c) 46 - 55
- d) 55 a více

### 3) Jak dlouho pracujete ve společnosti:

- a) do 1 roku
- b) 1 - 4 roky
- c) 5 - 10 let
- d) 11 - 15 let
- e) 16 a více let

### 4) Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svými nadřízenými:

- a) velmi dobrá
- b) spíše dobrá
- c) spíše nedostatečná
- d) nedostatečná
- e) chybí

### 5) Je pro Vás důležité uznání nadřízeného (pochvala, ocenění výkonu)?

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

**6) Jak důležité jsou pro Vás následující motivy pro rozhodnutí zda setrvat na dané pozici/zaměstnání? (u každé podotázky zakřížkujte jednu volbu)**

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
6.1 Finanční ohodnocení				
6.2 Osoba vedoucího pracovníka				
6.3 Vztahy na pracovišti				
6.4 Úprava pracovní doby				
6.5 Možnost vzdělávání				
6.6 Možnost profesního růstu				
6.7 Dojezdová vzdálenost				
6.8 Nabízené benefity				

**7) Do jaké míry jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod?**

- a) velmi spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

**8) Svou práci považujete za:**

- a) velmi zajímavou, při které můžete realizovat Vaše zájmy a schopnosti
- b) zajímavou, existují drobnosti, které Vám nevyhovují, ale v podstatě jste spokojeni
- c) uspokojivou, existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nehodláte měnit
- d) s náplní práce nejste spokojen(a), existují závažné pracovní okolnosti, které by Vás mohli donutit uvažovat o odchodu, pokud se tyto nezmění

**9) Obáváte se ztráty zaměstnání?**

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

**10) Považujete dobré vztahy na pracovišti za motivaci k vyššímu výkonu?**

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

**11) Ovlivňuje jasné stanovení pracovních úkolů Vaši motivaci k práci?**

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

**12) Pociťujete v zaměstnání stres?**

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

**13) Snižuje stres v práci Váš pracovní výkon?**

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