



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System motivace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Tereza Vaňková

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza VAŇKOVÁ**
Osobní číslo: **E17756**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém motivace pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému motivace pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému motivace pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému motivace pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. & Taylor, S. (2017.) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E. et al. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Urban, Jan (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **16. října 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

12 
doc. Ing. Ladislav Rojtník, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 15 (25)
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. října 2017

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Nových Hradech, dne 13.8.2018

Vaňková Tereza

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za vynikající spolupráci, ochotu a cenné rady při psaní mé diplomové práce. Zároveň chci poděkovat Ing. Jiřímu Kavalemu, DiS., MBA za vstřícnost a spolupráci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mne během studia podporovala.

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Literární rešerše	4
2.1 Motivace.....	5
2.2 Stimulace.....	7
2.3 Pracovní motivace.....	8
2.4 Modely teorie motivace.....	11
2.5 Motivace a mzda	17
2.6 Angažovanost.....	17
2.7 Hodnocení pracovníků	18
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	19
4 Charakteristika organizace XY	20
4.1 Podíl na trhu	Chyba! Záložka není definována.
4.2 Charakteristika silných a slabých stránek	Chyba! Záložka není definována.
4.3 Systém motivace.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4 Metoda hodnocení	Chyba! Záložka není definována.
5 Výsledky dotazníkového šetření.....	28
6 Diskuze a návrhy	48
7 Závěr	52
I Summary	54
II Seznam použité literatury.....	55
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů	
IV. Seznam příloh	

1 Úvod

V dnešním konkurenčním prostředí obstojí pouze taková organizace, která má kvalitní lidské zdroje – pracovníky, kteří odvádí svojí práci podle potřeb organizace za dohodnutých podmínek. Aby každý zaměstnanec odváděl práci v takové kvalitě, jakou požaduje zaměstnavatel, a přesto mu zůstal „věrný“, musí být zaměstnanec uspokojivě motivován. V moderní organizaci již existují oddělení, kde se přímo zabývají motivací a stimulací svých zaměstnanců. Hledají odpovědi na otázku - jakým způsobem má organizace správně motivovat a zda dávají pracovníci více přednost finančním motivátorům či těm nefinančním?

Vedení organizace musí brát zřetel na to, že většina lidí stráví více jak polovinu svého života v pracovním procesu. Proto je velmi důležité poznat jaký motivátor je pro jedince důležitý a jak formuje jeho chování. Zda je to získání mzdy či zaměstnanec pohání i něco jiného, např. uznání, radost z práce, další vzdělávání. Primárním důvodem práce pro lidi je získání peněz pro svojí osobní potřebu a také potřebují mít jistotu, že se zítra mají kam vrátit. Po určité době, kdy se příjem stává dostačující, začne se u nich projevovat zájem o další potřeby, které jim pomohou se rozvíjet a zdokonalovat.

V dnešní době existuje velký důraz na správnou motivaci, která bude posilovat pracovní nasazení u daného zaměstnance. Management si musí uvědomit jednu zásadní věc a to, že, samotná motivace není automatická. Každý manažer podniku by měl umět za pomoci pozitivních či negativních motivačních nástrojů, ať už finančního či nefinančního charakteru, najít ten správný spouštěč pro vnější motivaci svých podřízených a udržet vysoké pracovní nasazení pro potřeby managementu. Nejdůležitější složkou motivace je poznání individuálních potřeb jedince. Tyto potřeby může vedoucí pracovník hlavně získat při rozhovoru, vypožorovat nebo na základě dotazníkového šetření, kde může každý pracovník vyjádřit své dojmy, potřeby a popřípadě nespokojenost.

V teoretické části diplomové práce byla použita odborná literatura, která přispěla k pochopení pojmu a teorie motivace, rozdílu mezi motivací a motivováním.

V praktické části diplomové práce se detailněji zabývám analýzou motivačního systému. Pro analýzu jsem použila dotazníkové šetření v elektronické podobě, které

napomohlo objasnit motivační systém vybrané organizace a jaké motivátory převažují v oblasti Jihočesko, které poradcům naopak chybí.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat stávající systém motivace pracovníků oblasti Jihočesko, zhodnotit a navrhnout změny na odstranění zjištěných nedostatků v motivačním systému. Následně doporučit zlepšení v této oblasti řízení vybrané organizace.

2 Literární rešerše

Podstatou motivace je přemýšlet o individuálních potřebách jednotlivce, ale na druhou stranu je nutné vytvořit soubor technik, které budou platit i pro celý tým. Použitá technika musí být postavená opět na principu poznání individuálních potřeb, a co tyto potřeby uspokojí. Aby motivace byla úspěšná, musí nejdříve manažer zvolit vhodnou metodu, jak navázat vztah se svým podřízeným. (Clegg, 2005) Pokud bude manažer správně svého podřízeného naslouchat, pozná jeho potřeby a touhy. Pak může tuto výhodu využít ve prospěch organizace. Motivace je jasný činitel, díky kterému se stává organizace výkonnější a efektivnější. V poslední době vyvíjí manažeři spoustu energie a nemalé finance do proniknutí této problematiky. Motivace má pomoci vyhledat – udržet zaměstnance – a zajistit dostatečnou výkonnost. (Hospodářová, 2008)

V literatuře můžeme najít různé interpretace motivace.

- Ideu motivace objasňuje Bedrnová, E., & Nový, I. &. (1998) jako fakt, že v lidské psychice působí speciální, ať už vědomé či nevědomé vnitřní pohnutky – motivy. Tyto hybné síly pak jedince směřují konkrétním směrem, kde ho burcují k aktivitě a udržení v ní.
- Motivací se myslí to, jakým způsobem se chová a jedná daný jedinec. Je to spojení psychologických, intelektuálních a fyzických procesů, které zapříčiní, kam orientujeme svoji energii. (Karlöf & H.Fredrik, 2006)
- Motivaci vysvětluje Tureckiová (2007) jako vnitřní proces, který má vliv na naše chování a postup jednání v dané situaci vedoucí k dosaženému cíli.
- Pod pojmem motivace si můžeme představit: „*proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle.*“¹ (Čakirpaloglu, 2012)
- Nakonečný (2015) uvádí ve své knize různé teorie motivace. Jedna z nich je: „*je-li intenzita motivace zanedbatelná a dominují-li řídicí dispozice a funkce, pak výsledkem bude přechodná, automatizovaná akce.*“² (Nakonečný, 2015)

¹ Jiří Dědina, Václav Cejthamr, Management a organizační chování, str. 142

² Nakonečný Milan, Obecná psychologie, str. 428

2.1 Motivace

Pojem motivace je odvozený od latinského slova “ movere“, které v překladu znamená hýbat, pohybovat to znamená, že motiv, jinak vnitřní impulz pohání jedince kupředu. (Adair, 2004) O motivaci se manažeři zajímají z několika důvodů. Mezi tři nejvýznamnější patří: (Hospodářová, 2008)

- neustálý růst konkurence
- nové technologie
- zrychlený vývoj podnikání a jeho globalizace

Teorie motivace sleduje postup, jak se jedinec pod vlivem svých potřeb – motivů chová a jedná. Lidské chování je podle psychologie řízené potřebami a motivací. Pochybné nebo nevyhovující chování je výsledkem našeho špatně orientovaného úsilí, které chce uspokojit naše motivy a naopak. (Lambert, 1999) Teorie motivace dává organizaci návod na vedení lidí, na probuzení jejich dovedností a schopností, chuti do práce. Pokud je proces motivace úspěšný, pak by měla organizace docílit svých cílů. Manažeři by neměli zapomínat na to, že existuje nerovnost mezi vztahem: úspěšná organizace = motivovaný pracovník \neq spokojený pracovník. Každý z nás je ovlivněný vnitřní a vnější motivací.

Vnitřní motivaci tvoří faktory, které si sami formulujeme a které člověka ovlivňují k dané činnosti. Mezi faktory se řadí odpovědnost – jedinec má dojem, že práce je pro něho významná. Dále sem patří příležitost se rozvíjet, vzdělávat se. Tyto faktory působí dlouhodobě, protože vychází z každého z nás.

Vnější motivace přichází z vnějšku a tvoří jí jak finanční, tak nefinanční odměny – zvýšení mzdy, finanční odměna, dárek nebo pochvala, uznání. Patří sem i nepopulární „odměny“ jako tresty, kritika, snížení mzdy. Faktory vnější motivace mají spíše krátkodobý charakter. (Armstrong, 2007)

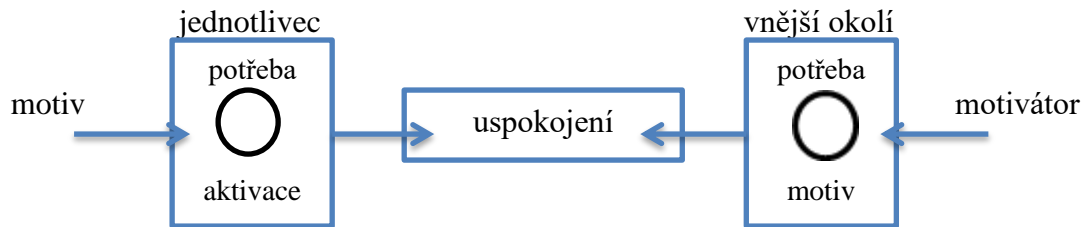
Pro lepší implementaci motivace do každodenního života v organizaci, musí umět manažer rozlišit motivaci a motivování.

Motivace = vnitřní impulz, psychický stav mysli.

Motivování = vzbudit motivaci u jedince skrz vnější motivátory, vyvolat reakci k dané činnosti

Na obrázku 1 je graficky znázorněn rozdíl mezi motivací, kam patří faktory ovlivňující jedince = např. být nejlepší a motivováním, kam patří účinné motivátory (peníze, pochvala, vyznamenání) (Nakonečný, 2015)

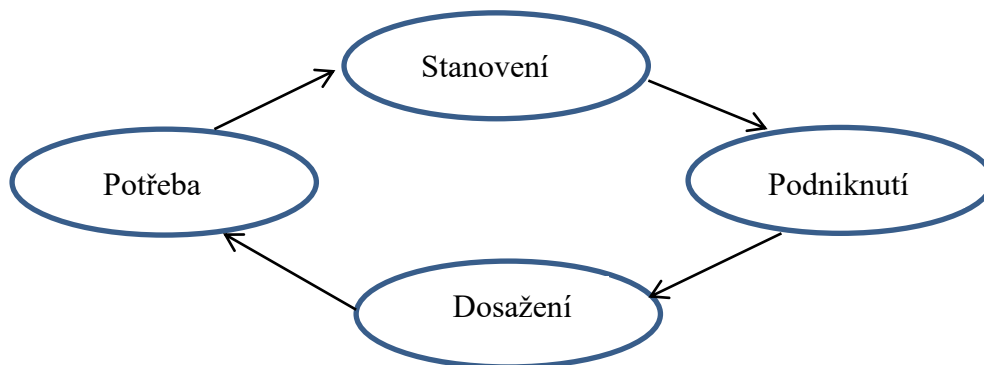
Obrázek 1: Schéma motivace x motivování



Zdroj: Milan Nakonečný, Obecná psychologie

Motivace tedy funguje na principu rozpoznávání neuspokojených potřeb pomocí vědomého či mimovolného zjištění. Mezi vnitřní impulzy řadíme touhu, přání, emoce. Ukázkou principu můžeme vidět na obrázku 2, kdy musí existovat u jedince potřeba/přání. Pak si stanoví cíle a kroky, díky kterým se dostane k vytýčenému cíli. Podle Armstronga (2009) existuje pravděpodobnost opakování modelu, pokud se potřeba jedince uspokojí.

Obrázek 2: Model motivace



Zdroj: Michael Armstrong, Odměňování pracovníků

Motivace, která funguje na principu odhalení správných motivů u každého jedince. Toto odhalení má za následek, že zaměstnanec pracuje i bez dalších stimulů. Pak to v praxi vypadá tak, že podřízený pracuje pro radost, práce mu přináší užitek. U motivace ale existuje nevýhoda a to, že je to pro manažera běh na dlouhou trať. Musí u jednotlivce objevit účinné motivátory a umět správně formulovat zadání úkolu. Právě Plamínek (2010) se zmiňuje ve své knize, že „motivace sice umí zařídit nečekané výsledky, ale na

druhé straně vyžaduje řadu znalostí, dovedností, návyků a v neposlední řadě i pozitivní vyladění motivujícího vůči zadávaným úkolům a lidem, kteří je mají vykonat.“³

Motivování můžeme chápat jako prostředek díky, kterému je spuštěný proces samotné motivace. Aby byl celý proces účinný, musí manažer umět správně odhalit permanentní nebo aktuálně vzniklé motivy. Také musíme rozlišovat motivování x stimulování. Skrz stimulaci můžeme ovlivňovat chování jedince, které nevede přímo uspokojení motivů.

Motiv

Abychom pochopili, proč zaměstnanec dělá jeden druh činnosti s radostí a jiná ho odrazuje, musíme nejdříve pochopit co motivaci spouští a na jakém konceptu funguje. Jak vlastně vzniká naše potřeba něco mít, něco dokázat. Motiv je směřování ke konkrétnímu cíli. Naproti tomu potřeba vyjadřuje vnitřní stav nedostatku nebo přemíry.

Motiv je všeobecný pojem, který v sobě nese jak potřebu, tak určité chování orientující se na náš cíl. Pokud je cíle dosaženo, pak dochází k uspokojení potřeby. (Cakirpaloglu, 2012) Motivy jsou velmi důležité pro reakci, ale jen na nich samotná motivace nestojí. Důležitým faktorem je vůle jedince. Právě vůle přiměje k danému záměru, akci. Adair (2004) zmiňuje právní zásadu: „*Musíme soudit motivy lidí podle jejich zjevných činů.*“⁴ Přesto bude existovat situace, kdy jistá akce se nebude shodovat s motivy zaměstnance. Motivování můžeme chápat jako prostředek díky, kterému je spuštěný proces samotné motivace. Aby byl celý proces účinný, musí manažer umět správně odhalit permanentní nebo aktuálně vzniklé motivy. Také musíme rozlišovat motivování x stimulování. Skrz stimulaci můžeme ovlivňovat chování jedince, které nevede přímo (uspokojení) motivů.

2.2 Stimulace

Rozdíl mezi stimulací a motivací je takový, že stimulace se vyvolá jednoduše pomocí odměny. Odměna v atraktivní podobě, která se vyplácí zaměstnancům, která nahrazuje nespokojenost spojenou s prací. Díky tomu může organizace počítat s tím, že činnost zaměstnanců bude i nadále pokračovat. V opačném případě, kdy se přestanou vnější

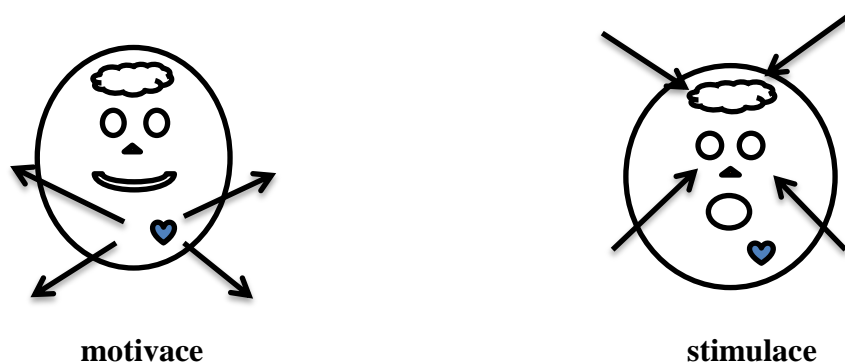
³ Plamínek Jiří, Tajemství motivace, str. 17

⁴ Adair John, Efektivní motivace, str. 21 – vysvětlení právní zásady: To co děláme, nemusí vždy být shodné s našimi motivy

stimuly poskytovat, se u podřízených zaměstnanců začne objevovat stagnace výkonu práce.

U stimulace platí, že práce probíhá pouze za podmínky, že na zaměstnance působí správné stimuly. Stimulace je zjednodušená alternativa motivace. Organizace jí může využít tam, kde není potřeba časté kontroly. Pokud nezafunguje odměna, může se stimulace objevit ve formě vynucování, nátlaku, klamání, manipulací, s nimiž se v reálném životě podřízení setkávají. (Plamínek, 2010) Mezi nejznámější stimuly řadíme peníze, které slouží k uspokojení potřeb každého z nás (podíl na sociálním životě, zajištění základních potřeb). (Tureckiová, 2007) Stimul je odvozený od latinského slova „stimulus“. To v překladu znamená pobízet nebo bodet. (Adair, 2004)

Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek Jiří, Tajemství motivace

2.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace je dnes považovaná z nejrozmanitějších oblastí v pracovní tak v organizační psychologii. Od roku 1990 výrazně došlo pokroku v těchto tématech. Nejdůležitější změnou prošla právě motivace související s prací. Odborníci hledali cestu přes spojení oblastí psychologie, ekonomie, komunikace a sociologie, aby zaplnili zbývající mezery v pochopení nevědomých procesů a dopadu víceúrovňových, mnohostranných sociálních kontextů na pracovní motivaci a chování v týmech. Teorie rozvinutá v polovině 20. století (dominovala hlavně v 80. letech) byla následně přeměněná na formu, která lépe odpovídala otázkám a organizačním zájmům, které se projeví na počátku 21. století. (Kozlowski, 2012) K pracovní činnosti by měl mít pracovník uvědomělý vztah. Tento vztah se pak projeví v motivaci, jak se daný jedinec postaví k dané práci, to znamená, že lidé jsou pokaždé něčím motivováni. Rozlišuje se, zda je motivace pozitivní či negativní. Při pozitivní motivaci dochází k ideálnímu

zdolání zadaného úkolu. Při negativní motivaci dochází k neuskutečnění či vyhýbání se. (Krninská, 2012) Počínání jedinců záleží na tom, co je motivuje. Výsledná produkce je výsledkem kombinace schopností, dovedností a motivace. Tato realita bývá znázorněná následujícím vzorcem (I).

(I)

$$V = f(M * S)$$

V = představuje vývoj produkce

M = představuje úroveň motivace (co chceme svojí prací dokázat)

S = představuje úroveň schopností

Existuje názor, že čím je motivace jedince intenzivní, tak produkce bude kvalitnější, lepší. Tato rovnost úplně neplatí. Ze zkušeností víme, že existují situace, kdy čím to člověk chce dokázat, získat, tím se něco pokazí a výsledek není tak uspokojivý. Dokonce u nadměrné motivace může nastat paradox a to takový, že jedinec se dostane do psychického napětí, které oslabuje „obvyklé“ fungování lidského organismu a to pak zeslabuje současný vnitřní, subjektivní dispozice výkonu. To znamená, že přemotivovanost snižuje výkon. (Bedrnová & Nový, 1998)

Aby tedy byla organizace úspěšná, musí umět manažer jak správně motivovat, tak také u zaměstnance tuto motivaci jedince nasměřovat tak, aby došlo ke splnění nastavených cílů a úkolů.

Motivátory k práci lze členit: (Dědina & Václav, Management a organizační chování, 2005)

- **Ekonomické odměny:** např. mzda, sociální výhody, materiální výhody
- **Vnitřní uspokojení:** např. osobní rozvoj, být úspěšný,
- **Sociální vztahy:** např. přátelství na pracovišti, pozitivní prostředí na pracovišti

Úkolem pracovní motivace je vytvářet mínění a určité chování vedených zaměstnanců tak, aby bylo ve shodě s posláním organizace. Od manažerů organizace se požaduje schopnost probudit u podřízených zaujetí, ochotu a zájem se aktivně podílet na všech činnostech, které povedou k zajištění cíle organizace. V poslední době se stala motivace lidí důležitou součástí základních složek vedení lidí. Daná motivace již netkví

v zavádění jednotlivých postupů, ale vzniká řada motivačních systémů, které mají za úkol stimulovat hmotné a nehmotné impulsy. (Veber, 2000)

Podle autorky Miskell (1996) je výkonný kolektiv jen ten, který je dobře motivován. Každý jedinec má různé potřeby, ale ve své podstatě by se měly potřeby shodovat v těchto bodech. (Miskell & Miskell, 1996)

- bezpečnost
- dobré pracovní podmínky
- odměny
- dobrý plat
- dobrý podřízený
- povýšení
- přátelští spolupracovníci
- uznání
- zajímavá práce
- zajímavý podnik

Motivace k práci vyjadřuje celkový postoj zaměstnance k práci. Tento postoj se projevuje zájmem pro daný pracovní úkon a vynaloženou pílí. Součástí profilu osobnosti každého jednotlivce je motivační orientace. V rámci analýzy pracovní motivace je potřeba rozlišit *motivaci* a *stimuly*. (Štikar, 2003)

Existuje také teorie, že situační faktory ovlivňují motivační procesy. Výzkumy se snaží pochopit celý proces vnitřních a vnějších sil, které ovlivňují chování jedince a má intenzivní vliv na výkon na pracovišti. (Kozlowski, 2012) Manažer se může setkat s podřízenými, kteří jsou demotivováni. Sami neví, co se od nich očekává, a jaký je jejich cíl. Jsou silně nespokojeni se stávajícím zaměstnáním, s nadřízeným nebo si nerozumí se spolupracovníky. Mikuláščík (2007) upozorňuje na fakt, kdy nespokojení potřeby nemusí vždy znamenat vynaložení úsilí daného jedince na zlepšení situace. Spíše naopak – může nastat letargie.

Motivační přístup

Nejlepší motivátorem je, že zaměstnanec jeho práce uspokojuje. Pokud zaměstnanec má svojí práci rád, je pro něho důležitá a má z ní užitek, pohání ho motivace k tomu, že svojí práci bude vykonávat tak nejlépe jak umí. Jestliže chce mít organizace motivované

zaměstnance, pak musí umět implementovat motivační přístup, což znamená, že efektivní vytvoření pracovních úkolů povede k žádoucím výsledkům.

Cesta jak motivovat své zaměstnance by měla vést skrz vytvoření takového pracovního prostředí, jenž vyhoví vnitřním potřebám zaměstnance. To následně přispívá k naplnění organizačních záměrů přinášející profit organizaci, tak zaměstnancům. A zde nastává problém – manažeři musí umět rozpoznat potřeby svých podřízených. Vedoucí pracovníci musí umět naslouchat a vypožorovat změny na pracovišti. Pokud se toto vedoucí pracovníci naučí, dokáží stanovit škodu, zdroj této situace, zahájí patřičné kroky k přeorientování personálu a implementují efektivní kroky vedoucí k nápravě. Díky včasnému rozpoznání a vhodnému přístupu, dovedou vedoucí manažeři svojí snahu k úspěchu. Pro manažery je důležitá jedna věc – vnímat své okolí a umět jemně reagovat na změny. (Miskell & Miskell, 1996)

2.4 Modely teorie motivace

Veber (2000) uvádí, že se během tohoto století začaly měnit přístupy k motivaci zaměstnanců a to jak na straně managementu. Hlavní změna byla uplatněná ve stylu řízení a v cílech. Na straně zaměstnanců nastala změna v postoji k práci, v získaných dovednostech a jeho aktivitě při práci. Autor uvádí dvě koncepce přinášející nový pohled na motivaci, která se rozšířila o sociální a psychologické faktory. Tehdejší management si musel uvědomit, že existuje potřeba sociální potřeby.

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Tato koncepce se začala využívat na počátku minulého století. Jednalo se o přístupy, kdy je člověk motivován k práci hmotnými odměnami. Tato koncepce vycházela z této myšlenky a měla přinutit zaměstnance pracovat podle daného konceptu a dodržovat předpisy, kázeň. Motivací pro zaměstnance byla úkolová mzda. (Veber, 2000)

- pracovník je prvotně motivován finančními stimuly
- pracovník má iracionální pocity, které musí být ze strany vedení odstraněny
- pracovník musí vykonávat svojí práci i přes averzi k práci. Musí probíhat kontroly a motivovat pracovníky k dodržování pracovní kázně skrz tresty.

Koncepce sociálního člověka

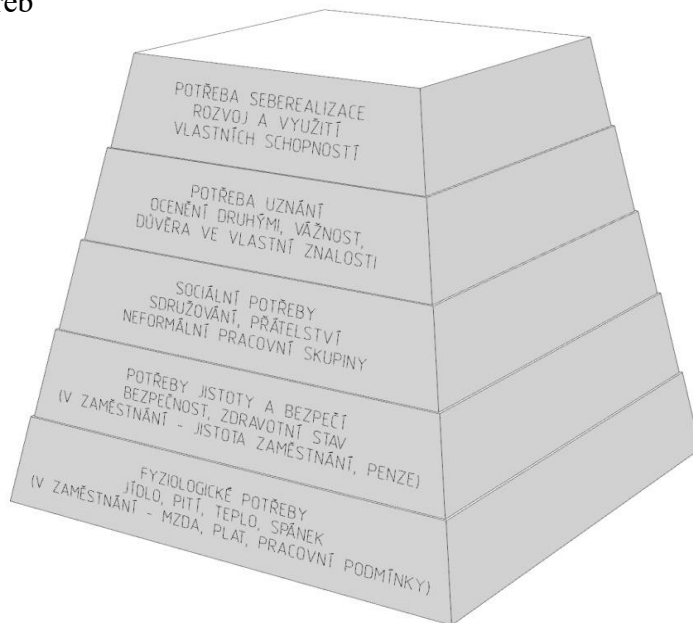
Jako protiklad předchozí koncepce vzniká ve 20. století nová koncepce, která se vyznačuje těmito předpoklady: (Veber, 2000)

- na výsledky práce má většinou menší vliv pracovní podmínky a fyzické potřeby oproti sociálním a psychologickým faktorům
- pracovník je motivován sociálními potřebami, může docházet k potlačení potřeb nadřazených
- pracovníci reagují na instrukce nadřazených pouze v takovém rozsahu, který se týká jejich sociálních potřeb

Teorie Maslowovy hierarchie potřeb

Podstatou této teorie je mínění, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud existuje nenaplněná potřeba, pak nastává nerovnováha v životě jedince. Aby došlo k nápravě, tak se musí identifikovat cíl, určit si styl chování, které dopomůže dojít k vytýčenému cíli.

Obrázek 4: Pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Tuto teorii původně vytvořil A. Maslow, který určil pět základních potřeb (viz. obrázek 4), které jsou pro všechny jedince shodné – fyziologické potřeby, potřeby jistoty, bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace. Maslow uvedl, že

„člověk je živočich s přáními“⁵ a jediné nenaplněná potřeba je podstatný motivátorem chování. (Armstrong, 2007)

Teorie ERG

Teorii ERG vytvořil C. Alderfer, kdy svojí teorii opírá o myšlenku, že je více reálné se zaměřit pouze na tři základní teorie potřeb čerpané z Maslowovy pyramidy potřeb. Tato teorie tvrdí, že všechny tři základní skupiny potřeb potřebuje člověk ve stejný okamžik. To je hlavní rozdíl mezi Maslowem a teorií ERG. (Dědina & Odcházal, 2007)

Kategorie potřeb tvoří:

- **Existenční potřeby** (E - Existency) - fyziologické potřeby a potřeba bezpečí
- **Vztahové potřeby** (R- Relatedness) - potřeba uznání a úcty
- **Růstové potřeby** (G – Growth) - sebeúcta, příležitost k růstu

Teorie popisuje subjektivní poměry mezi uspokojením a přáním. Uspokojení vyplývá z výsledků mezi člověkem a prostředím a mezi tím, že jedinec získal to, po čem toužil. Přání se váže na potřeby, pohnutky a preference. (Kociánová, 2010)

McGregorova teorie X a Y

Schermerhorn (2010) se odkazuje na Douglasa McGregora, jenž ve své knize *Personality and Organization* uvádí, že manažeři by měli věnovat pozornost sociálním a seberealizačním potřebám lidí na pracovišti. Proto přichází s Teorií X a Y.

Podle Teorie X se manažeři domnívají, že ti, kteří pro ně pracují, nemají žádné ambice, jsou nezodpovědní, jsou odolní vůči změnám a co je hlavní – dávají přednost striktnímu vedení. Vedoucí rozdává příkazy, kontroluje a podřízené málo informuje o své práci. Toto chování vytváří pracovní prostředí, kde z podřízených se stávají pasivní, závislí jedinci, kteří mají tendenci dělat pouze to, co se jim nařídí a je od nich vyžádáno.

Jenže tohle jednání považuje McGregor za nevhodné, a proto propaguje Teorii Y, ve které manažer věří, že podřízení jsou ochotni pracovat, schopni sebevládní, ochotní přijmout zodpovědnost, jsou tvořiví. Organizace umožňuje svým zaměstnancům větší zapojení, svobodu a odpovědnost. To má za následek, že podřízení mají vysoké pracovní nasazení a dochází k uspokojování jak jejich potřeb, tak i organizace. (Schermerhorn, 2010)

⁵ Armstrong Michael, Řízení lidských zdrojů, str. 224

Tabulka 1: Rozdělení Teorie X a Y

Teorie X	Teorie Y
Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním	Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení)
Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková Zuzana, Řízení lidských zdrojů

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Autorem této teorie je F. Herzberg, který rozlišoval dissatisfactory (faktory, které zapříčiní nespokojenost) a satisfactory (faktory, které navodí spokojenost) ovlivňující pracovní motivaci. (Kotler & Keller, 2007) Tato teorie shledává, že tyto dva činitele nejsou přímo protiklady, ale nezávislé faktory. V tabulce č. 2 jsou uvedené faktory spokojenosti, které se nazývají motivátory a naopak faktory nespokojenosti se nazývají hygienické faktory (udržovací faktory). Z uvedených příkladů plyne, že zaměstnanci jsou motivováni právě vnitřními faktory práce (motivátory) a zároveň jsou demotivováni absencí vnějších faktorů (hygienické faktory). „Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“⁶ (Koubek, 2007)

⁶ Koubek Josef, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, str. 59

Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

	Motivátory	Hygienické faktory	
↑	<i>přítomnost</i>	<i>přítomnost</i>	↓
	úspěch	podniková politika a správa	
	uznání	dozor	
	práce sama	vztahy s nadřízeným	
	odpovědnost	vztahy s kolegy	
	povýšení	vztahy s podřízenými	
	možnost osobního růstu	mzda/plat	
		pracovní podmínky	
		jistota práce	
		osobní život	
	<i>ne</i> přítomnost	<i>ne</i> přítomnost	nespokojenost

Zdroj: Koubek Josef, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky

Vroomova teorie očekávání

Princip této teorie je v tom, že čím lákavější je cíl, tím je větší vynaložené úsilí. Podřízený bude svojí práci vykonávat lépe a oddaněji za předpokladu, že jeho píle povede k vytouženým výsledkům, např. vyšší mzda, finanční odměna, povýšení. Pokud svojí práci odvede podle představ a dostane svojí odměnu, pak tato motivace ovlivní jeho budoucí výkony. Vroomova teorie je založená na peněžní motivaci, která bude fungovat pouze za předpokladu, že existuje vztah mezi odměnou a úsilím. Zde je vidět přímý vztah – čím hodnotnější odměna, tím větší úsilí jedinec vynaloží na získání kýžené odměny. (Wagnerová, 2008)

I tato teorie je založená na třech zásadních proměnných: (Dědina & Václav, 2005)

- **valenci** – jedná se o očekávané uspokojení z odměny, např. jedinec bere peníze jako hodnotu, která uspokojí jeho potřeby
- **prostředcích** – teorie rozlišuje výstupy první a druhé úrovně.
 - Výstup první úrovně* – vztahují se k samotnému výkonu. Jedinec má očekávání, které povede k výstupu druhé úrovně.
 - Výstup druhé úrovně* – jedinec dostává vytouženou odměnu jen za vykonanou práci, ne za to, že o něco usiloval.
- **očekávání** – jedná se o vnímání chování, které povede k získání požadovaného výstupu. Hodnota očekávání se pohybuje mezi 0 (představuje pravděpodobnost získání výstupu) a 1 (představuje evidentnost získání výstupu).

Adamsova teorie očekávání

Tato teorie, kterou formuloval Adams, funguje tak, že se jedinec konfrontuje s ostatními zaměstnanci. Konfrontace spočívá v tom, že dochází k srovnávání pracovního úsilí a jejich výsledků (mzdy, finanční odměny, pochvaly, uznání). Důsledkem porovnání je buď dojem spravedlnosti, nebo nespravedlnosti. Při zjištění, že spolupracovník má větší odměnu, tak nastává u „nespravedlivě“ odměněného pracovníka demotivace a následné snížení výkonosti. (Wagnerová, 2008)

Spravedlnost se vztahuje na pocity a vjemy každého z nás. Mohlo by se zdát, že spravedlnost bude synonymem rovnosti, ale tomu tak není. Jinak by muselo platit, že se bude zacházet s každým stejně. Existují situace, kdy to nejde a manažer musí použít rozdílný přístup ke svým podřízeným. (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání, 2015) Tato teorie podtrhává roli sociálních vztahů vztahující se na pracovní motivaci a napomáhá k utváření celkového pohledu na příčiny jednání jedince v pracovním prostředí. (Krninská, 2012)

Teorie cukru a biče

Tato teorie je založená na principu dvou motivů. Na jedné straně odměna (cukr), na druhé straně strach (bič) z důsledků. Avšak tato teorie funguje na omezenou dobu, po kterou může nadřízený podřízeného ovlivňovat pomocí odměn a trestů. Ale právě Adair (2004) zmiňuje, že existuje další možnost. Nadřízený může správnou praxí vzbudit v podřízeném takové motivy bez použití teorie cukru a biče či odměn, a přesto budou obě strany spokojeny.

Síla pochvaly a uznání

Vyslovení pochvaly za vykonanou práci či odpovědný postoj zaměstnance, patří mezi nejvýkonnější nástroje motivace a souběžně patří k těm nejméně nákladným. V mnoha případech může pochvala, uznání napomoci k vyšším výkonům. V praxi se stává, že nadřízený samotnou pochvalu nedocení z důvodu domněnky, že podřízený o pochvalu nestojí. Urban (2017) je toho názoru, že vyslovená pochvala od vedoucího nemůže nahradit finanční odměnu a naopak. Peníze nemohou nahradit zaměstnanci uznání. Každý jedinec potřebuje pochválit, vědět, že svojí práci odvádí dobře. Pochválit podřízeného je nutné hlavně v situacích, kdy se jedná o automatickou činnost nebo podřízenému nepřináší šance na vyniknutí

2.5 Motivace a mzda

Na základě provedených analýz se zcela neprokázal přímý vliv mzdy (odměny) na odvedenou práci. Podle dalších provedených průzkumů se prokázal fakt, že nemůžeme hledat vztah mezi spokojeností a výkonem zaměstnance, tzn., že organizace i přes vyvolanou stimulaci penězi, si nezaručí vyšší výkon svého zaměstnance. (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001)

Odměny x pobídky

Odměna peněžní či nepeněžní znázorňuje ocenění zaměstnanců za realizaci zadaných úkolů a přínos organizaci. Odměnu může organizace brát jako motivátor za podmínky, že odměna je získatelná a navíc zaměstnanec ví, jak jí dosáhnout.

Pobídka je určená k vyvolání a k pobízení zaměstnanců pro naplnění cílů organizace. Pobídka je brána jako přímá motivace, tzn.:“ pokud to splníš, dostaneš odměnu.“ Pobídky rozdělujeme na peněžní nebo nepeněžní, např. pochvala, uznání. (Armstrong, 2009)

2.6 Angažovanost

V roce 2000 se objevuje relativně nový postoj – angažovanost. Na tuto koncepci existuje mnoho definic. Horváthová et.al. (2016) cituje Armstronga, který uvádí, že se angažovanost vztahuje k lidem a jejich práci, tzn., že podřízení jsou svou prací natolik zaujatí, že dokáží vynaložit dobrovolně snahu, aby jí úspěšně dokončili. Organizace by si měla cenit těchto zaměstnanců, protože u angažovaného pracovníka se vyskytuje pravděpodobnost vyšší pracovní výkonnosti. Organizace svým úsilím může zvýšit angažovanost u zaměstnance tak, že začne vytvářet pracovní role či úkoly vyznačující se pestrostí, podnětností, kompaktností zadaného pracovního úkolu. Organizace musí brát v úvahu strukturu, systém práce a kvalitu vedení.

Angažovanost pracovníka lze definovat takto: (Armstrong, 2009)

- má pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání,
- věří v organizaci a identifikuje se s ní,
- aktivně se snaží, aby šly věci lépe,
- s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivně pracovat,
- je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce,
- vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor,

- udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru,
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace

2.7 Hodnocení pracovníků

Aby organizace obstála v konkurenčním prostředí, musí zajistit odpovídající ohodnocení svých pracovníků. Toto hodnocení přispívá k užitečnějšímu přerozdělení pracovníků podle potřeby manažerů, kvalifikačnímu rozvoji a motivování. Do pracovních činností každého nadřízeného patří hodnocení pracovního výkonu pracovníka, kdy se může lépe rozhodnout o jeho setrvání v organizaci. Manažer musí být v hodnocení nestranný a systematický. Hodnocení zaměstnanců je nejcitlivější sféra v problematice řízení lidí. Trendem dnešní doby v hodnocení mimo hodnocení samotného nadřízeného je tzv. sebehodnocení. V sebehodnocení si sám pracovník vymezuje své slabé a silné stránky pracovního nasazení. Předpoklad pro takové hodnocení je, že bude pracovník sám k sobě objektivní a spravedlivý. Celkové objektivní hodnocení by mělo motivovat zaměstnance k lepším výkonům a hlavně by měl dát pocit, že je součástí organizace a svým úsilím se podílí na celkovém úspěchu. (Synek & kol., 2006)

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci XY vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Vybraná organizace XY patří mezi největší banky v České republice. V organizaci je nastavený celoplošný motivační program, ale každý manažer má možnost stimulovat vnější motivaci týmu a jedince. Pro analýzu systému motivace byla vybraná oblast Jihočesko.

Literární prameny napomohly osvětlit rozdíl mezi motivací a motivováním a přispěly tak k propojení teorie s praxí. Pro zjištění obecných dat o popisované organizaci do diplomové práce, byly využity jak interní zdroje organizace, tak informace dostupné na jejich internetových stránkách. Další zdroje byly čerpány z veřejné Výroční zprávy za rok 2017. Data o stávajícím systému motivace v organizaci byla čerpána převážně z kolektivní smlouvy, rozhovoru s oblastním ředitelem, manažerem přes motivaci a vedoucím obchodního týmu.

Na základě provedené analýzy systému motivace pracovníků, rozhovoru s manažerem motivace a informací čerpaných z kolektivní smlouvy, byl vytvořený dotazník.

Dalším cílem analýz bylo zjistit, zda poradci v rámci pracovní motivace dávají přednost uspokojení ekonomických potřeb nebo vnitřnímu uspokojení.

Po všech těchto zjištěních bylo hlavním cílem určit případná opatření a navrhnout změny na zlepšení.

Zpracování dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pomocí on-line dotazníku na webových stránkách www.survio.com. Vytvořená data byla následně zpracována pomocí programu Microsoft Excel 2010, kde byly získané výsledky zpracovány do grafů a tabulek. Ke každé otázce je přiřazený graf a vlastní komentář.

4 Charakteristika organizace XY

Následující pasáž o rozsahu stran 20 – 27 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

5 Výsledky dotazníkového šetření

Oblast podrobená analýze se jmenuje oblast Jihočesko a skládá se z poboček: Mníšek pod Brdy, Příbram, Dobříš, Březnice, Písek, Vodňany, Kaplice, Velešín, Vyšší Brod, Český Krumlov, Prachatice, Vimperk, Volary, Milevsko a Týn nad Vltavou.

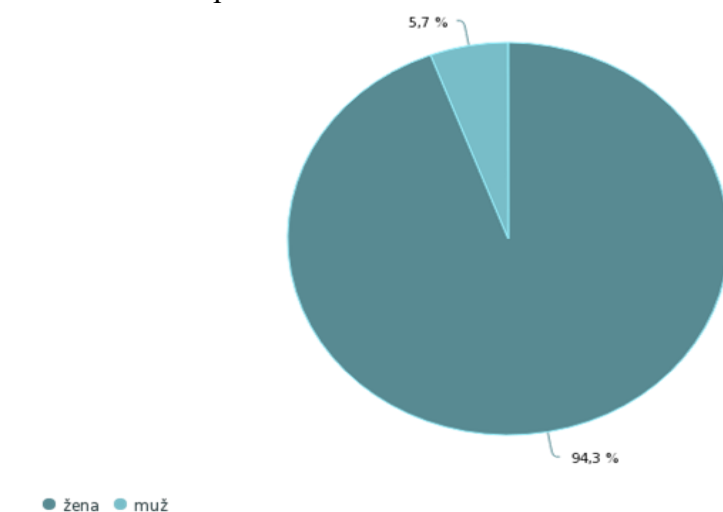
Dotazník byl poslán do oblasti Jihočesko, kde momentálně pracuje 70 poradců, na začátku ledna 2018. O přeoslání do pobočkové sítě se postaral oblastní ředitel. Poradci měli své odpovědi odeslat do konce měsíce ledna 2018, to znamená, že měli na promyšlení svých odpovědí dostatek času. Dotazník byl zcela anonymní, aby poradci dostali pocit důvěrnosti a jejich odpovědi byly pravdivé.

Dotazníkové šetření bylo posláno poradcům elektronickou formou do jejich pracovní e-mailové schránky. Důvodem byla rychlost vyplňování a následný sběr odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření poslouží ke zpracování diplomové práce a oblastní ředitel bude čerpat získané informace pro případné nastavení změn na pracovišti a benefitů.

Dotazník se skládá z 29 otázek (viz. příloha). První část dotazníku sloužila jako sběr statistických dat. V druhé části jsou otázky týkající se personálních vztahů na pracovišti, otázky na motivaci a otázky na hodnocení benefitů. Dotazník má celkem 26 uzavřených otázek a 3 otevřené otázky, kdy poradci mají prostor na své názory. Návratnost dotazníku byla s 50% úspěšností, tedy dotazník byl vrácen ke zpracování celkem 35x.

Oblastní ředitel má ve svém týmu šest manažerů (vedoucích obchodních týmů), kteří řídí sedmdesát poradců.

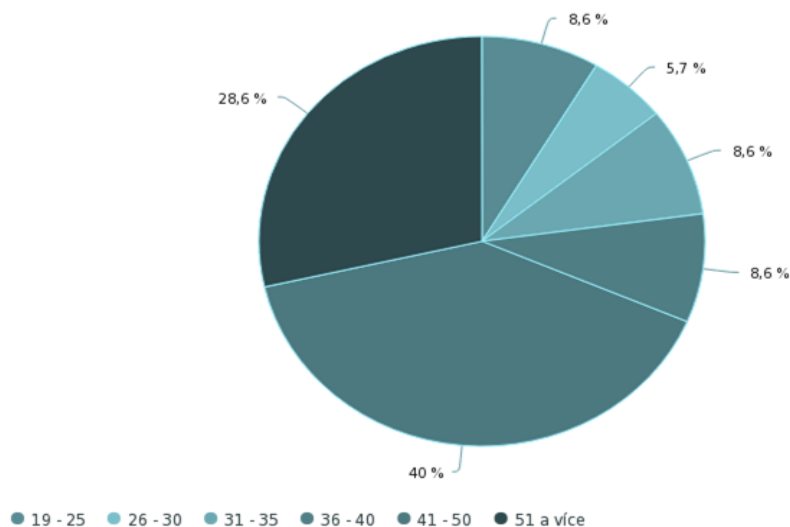
Graf 2: Pohlaví poradců



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 2 pracuje oblastí více ženy – poradkyně. Pouhých 5,7% představují muži – poradci. V celé organizaci převažují ženy. Jak uvádí výroční zpráva z roku 2017, z celkového počtu zaměstnanců tvoří 70% žen (viz. tabulka 3, str. 21).

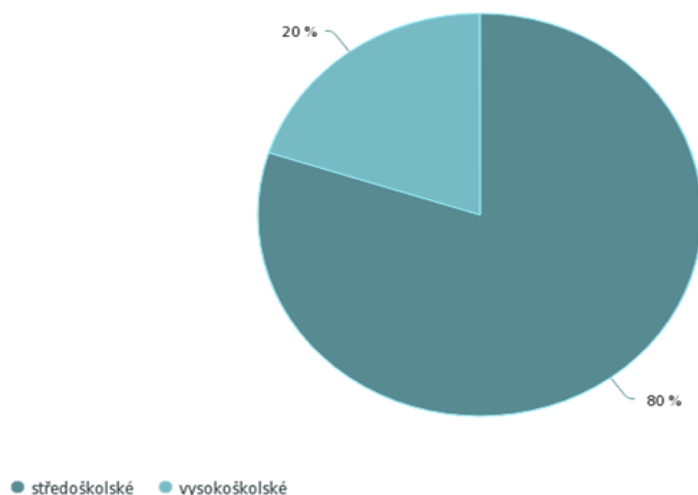
Graf 3: Věkové rozložení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje, že v oblasti Jihočesko pracuje 40 % poradců ve věku 41 – 50 let a druhou největší skupinou je s 28,6 % poradci ve věku nad 51 let. Nejmenší skupinu tvoří poradci ve věku 26 – 30 let s 5,7 %. S 8,6% jsou poradci ve věku 19 – 25 a 31 – 35 let.

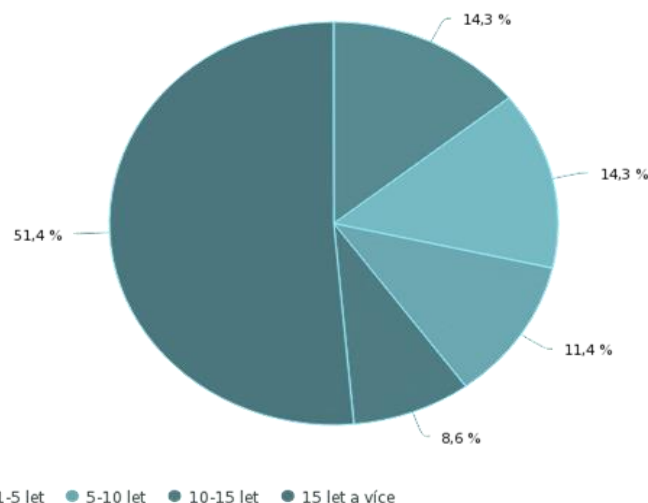
Graf 4: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Podmínkou pro práci poradce je získání minimálně středoškolského vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Toto vzdělání má v oblasti Jihočesko 80% poradců. Vysokoškolské vzdělání má celkem 20% poradců.

Graf 5: Odpracované roky



Zdroj: vlastní zpracování

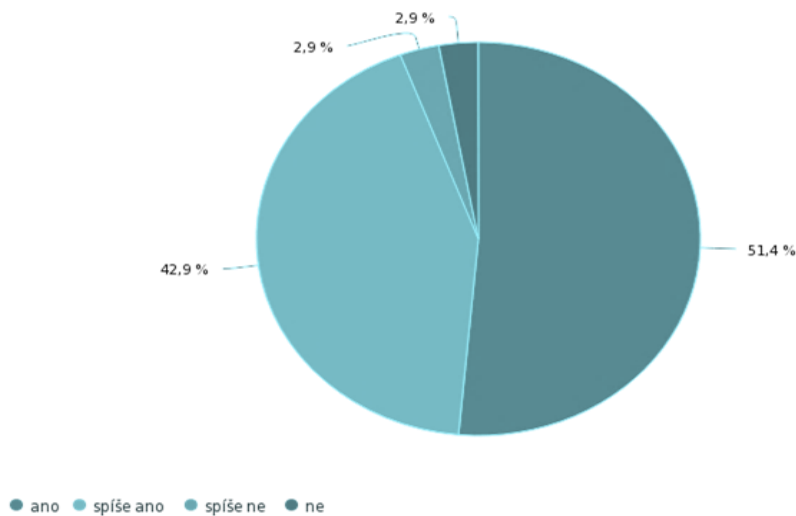
Organizace ve své výroční zprávě z roku 2017 uvádí, že průměrná délka zaměstnání 9,8 let. Ve zkoumané oblasti pracuje 14,3 % nováčků. Z vlastní zkušenosti vím, že zapracování nováčka trvá rok. Po roce nováček pracuje samostatně a přináší zisk organizaci. Od 1 roku do 5 let pracuje v oblasti 14,3% poradců. Od 5 let do 10 let je to 11,4% poradců. Nejmenší podíl poradců má 8,6%, kteří pracují pro banku mezi 10 lety až 15 lety. Více jak 15 let pracuje nejvíce poradců a to celkem 51,4%. Tak vysoké číslo je důkazem, že poradci patří mezi věrné zaměstnance a ve své práci jsou asi spokojeni.

Druhá část dotazníkové šetření

Ve druhé části dotazníkové šetření je řešená analýza za pomoci 25 otázek. Z toho 3 otázky jsou otevřené, kde poradci dostali prostor pro své názory. Všechny otázky se týkají personálních vztahů na pracovišti, motivace a hodnocení benefitů. Rozbor těchto otázek by měl dát odpověď na reálnou situaci personálních vztahů na pracovišti, jaké motivátory jsou pro poradce nejdůležitější a jaké benefity využívají.

Otázka 5: Naplňuje Vás práce na současné pozici?

Graf 6: Pracovní naplnění

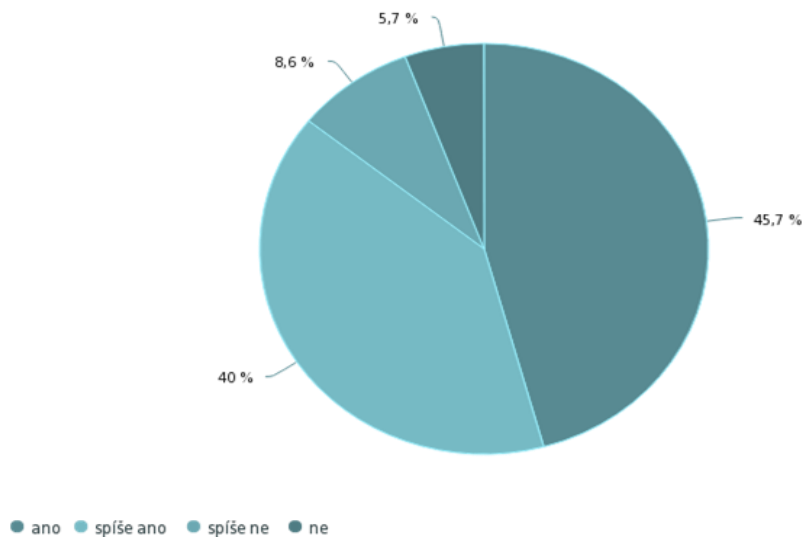


Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většinu poradců jejich práce naplňuje a baví. Odpověď ano zvolilo 51,4% poradců, odpověď spíše ano zvolilo 42,9%. Naopak 2,9% poradců odpovědělo, že je jejich práce nenaplňuje.

Otázka 6: Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost k profesnímu růstu?

Graf 7: Poskytování možnosti k profesnímu růstu

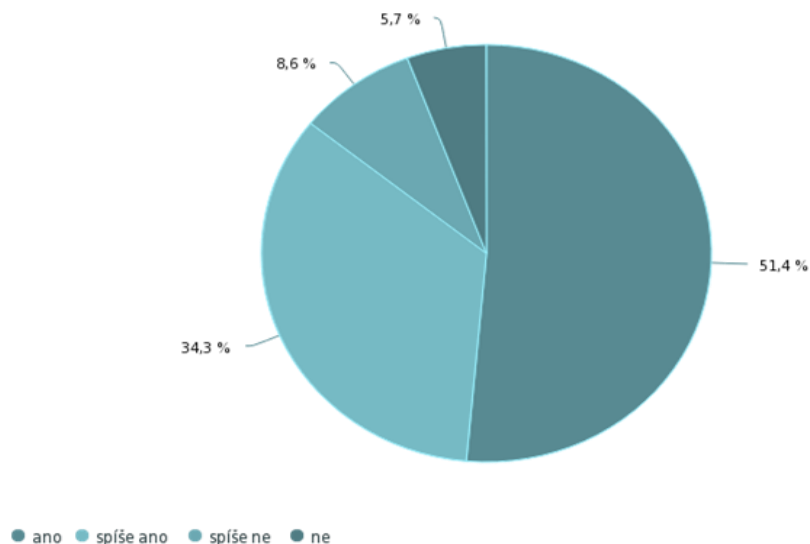


Zdroj: vlastní zpracování

Organizace poskytuje každému zaměstnanci možnost získat certifikace pro jednotlivé produkty. Tyto certifikace nejsou povinné. Podle 45,7% poradců poskytuje organizace prostor pro kariérní růst. Odpověď spíše ano zvolilo 40% poradců. Opačný názor zastává celkem 14,3% poradců.

Otázka 7: Máte potřebu se ve svém profesním životě dále rozvíjet?

Graf 8: Potřeba se rozvíjet v profesním životě

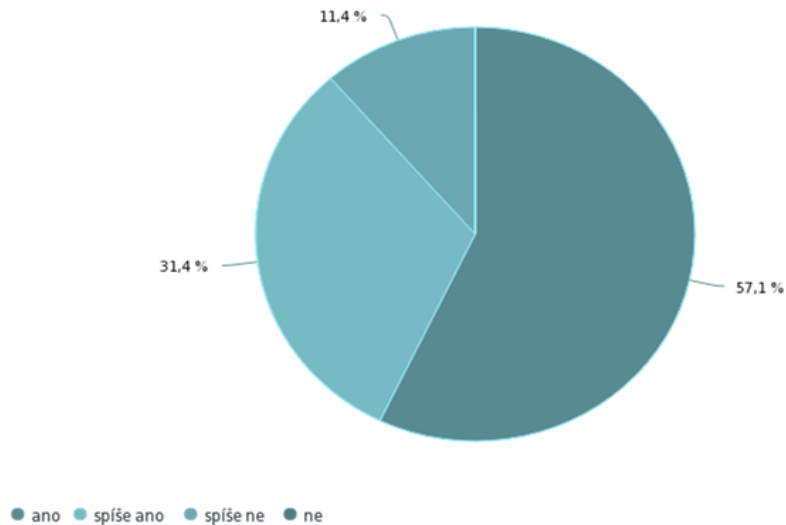


Zdroj: vlastní zpracování

Poradci prochází systematicky školením či certifikací po celou dobu působnosti u organizace. Potřebu se rozvíjet má 51,4% poradců a spíše ano odpovědělo 34,3% poradců. Opačně to vidí celkem 14,3% poradců. Ti mají pocit, že se nemusí již dále rozvíjet a vzdělávat.

Otázka 8: Jste spokojen/á s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?

Graf 9: Spokojenost na pracovišti



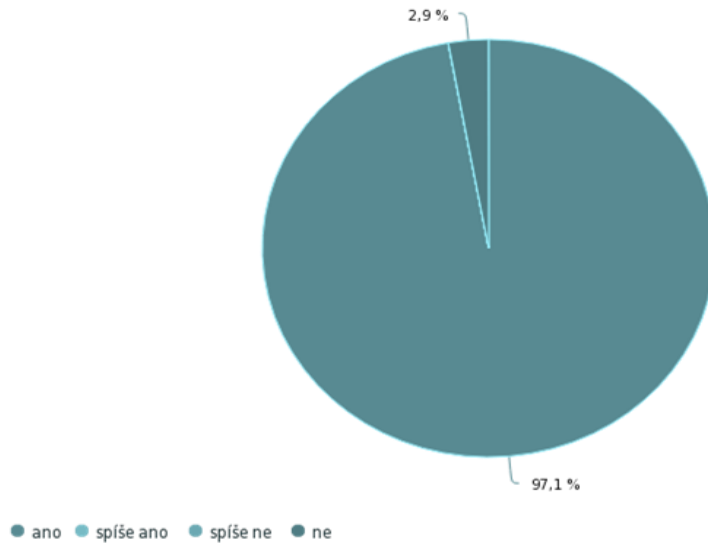
Zdroj: vlastní zpracování

S pracovními podmínkami je spokojená více jak polovina poradců, přesně 57,1%. Odpověď 'spíše ano' zvolilo u této otázky 31,4% poradců. Pro 11,4% poradců jsou pracovní podmínky nevyhovující. Poradci měli možnost se u této otázky vyjádřit, co jim ztěžuje práci na jejich pracovišti. Poradci například uváděli:

- stres (10x)
- vysoké plány (7x)
- nedostatek volného času (4x)
- kolegové (4x)
- IT systémy (3x)
- zbytečná administrativa (2x)
- motivaci, která je složitá a často se mění (1x)
- povinné školení (1x)

Otázka 9: Je pro Vás důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti?

Graf 10: Atmosféra na pracovišti

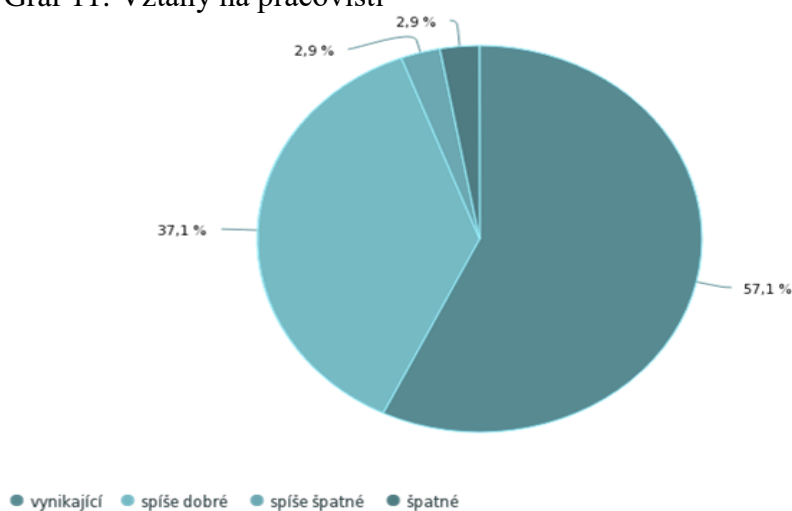


Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivní pracovní atmosféra přispívá k lepšímu pracovnímu nasazení. Pracovní atmosféra patří mezi hlavní kritéria pro setrvání u organizace. Stačí, aby jeden pracovník negativně ovlivňoval pracovní klima, tak ostatní zaměstnanci budou vystaveni stresu a svojí práci nebudou odvádět v požadované kvalitě nebo budou donuceni svoje pracovní místo dobrovolně opustit. Podle grafu 10 je pro 97,1% dotazovaných poradců důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti.

Otázka 10: Vztahy se svými spolupracovníky hodnotíte jako?

Graf 11: Vztahy na pracovišti

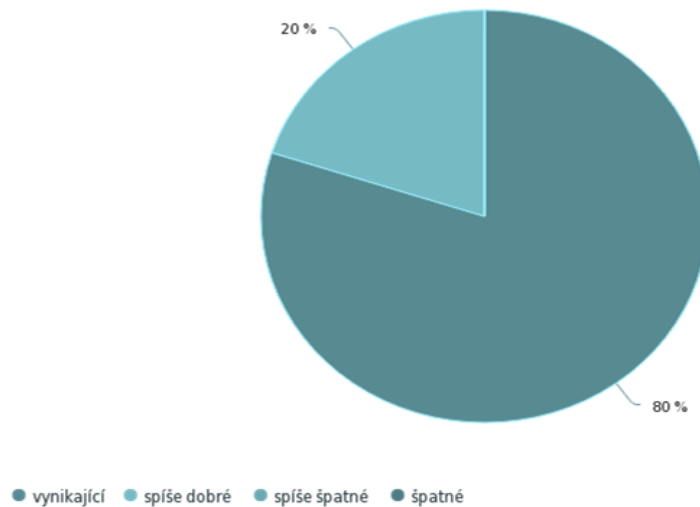


Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti do značné míry ovlivňují produktivitu týmu a psychiku jedince. Při srovnání plusu a mínusů při otázce, zda zůstat v organizaci, jsou vztahy na pracovišti velmi důležité. Proto by měl manažer bedlivě sledovat vývoj na daném pracovišti a při sebemenším problému zasáhnout. Podle dotazníkového šetření odpovědělo 57,1% poradců, že v současné době jsou vztahy na pracovišti vynikající. Spíše dobré vztahy má 37,1% poradců. Spíše špatné či dokonce špatné má 5,8% poradců.

Otázka 11: Jak hodnotíte vztahy s nadřízeným na Vašem pracovišti?

Graf 12: Vztah s nadřízeným

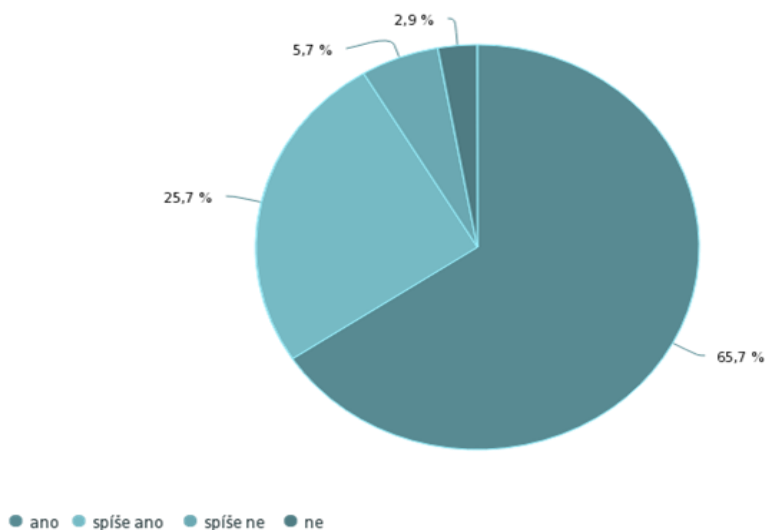


Zdroj: vlastní zpracování

Vynikající vztah se svým nadřízeným má většina poradců a to až 80%. Spíše dobré vztahy má 20% poradců. Dobré vztahy na pracovišti přispívají k lepším výkonům a pocitu, že se může poradce na svého nadřízeného spolehnout a věřit mu.

Otázka 12: Jedná Váš nadřízený se všemi stejně?

Graf 13: Jednání nadřízeného vůči ostatním

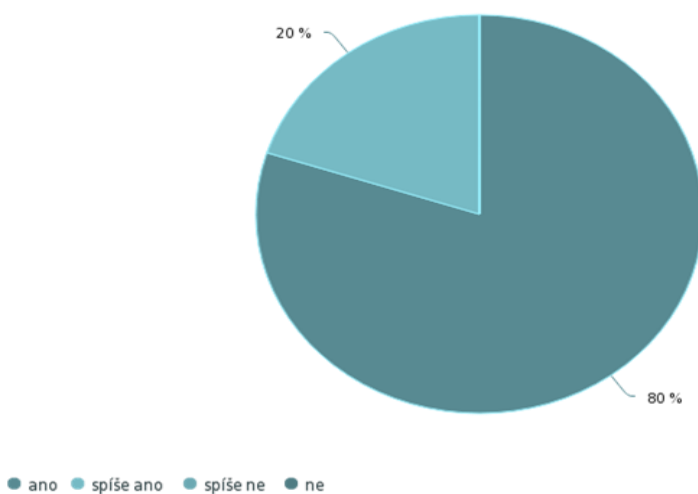


Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 13, tak s 65,7% poradců jedná nadřízený stejně. Spíše ano zvolilo 25,7% poradců. Odpověď spíše ne zvolilo 5,7% poradců a dokonce 2,9% poradců zvolilo odpověď ne.

Otázka 13: Jedná s Vámi nadřízený s respektem a úctou?

Graf 14: Jednání nadřízeného

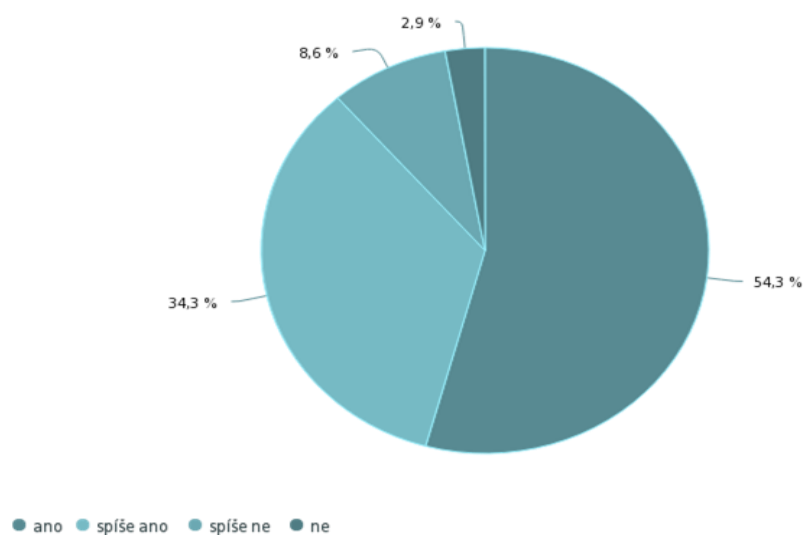


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 má stejné rozložení jako graf 13 předtím. Je vidět, že 80% poradců v oblasti Jihočesko vnímá svého vedoucího jako člověka, který umí jednat s lidmi s respektem a úctou. Zbývajících 20% poradců zvolilo odpověď spíše ano. Tento fakt je velmi důležitý pro vztah mezi nadřízeným a podřízeným, protože v poslední době se respekt a úcta mezi lidmi vytrácí.

Otázka 14: Vnímáte komunikaci na pracovišti jako „otevřenou“ (oboustranná informovanost)?

Graf 15: Komunikace

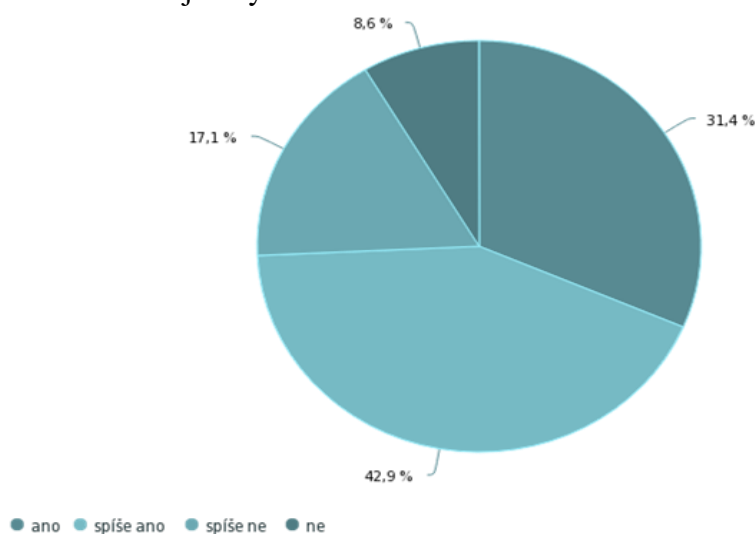


Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace na pracovišti je velmi důležitá a ještě důležitější pokud jedinec pracuje v týmu. Otevřená komunikace v tomto případě představuje situaci, kdy je poradce od vedoucího dobře informován a naopak. Fungující oboustrannou informovanost vnímá 54,3% poradců. Spíše fungující informovanost vnímá 34,3% poradců. Otevřenou informovanost bere spíše jako nefungující 8,6% poradců. Zbývajících 2,9% poradců vnímá oboustrannou informovanost jako uzavřenou.

Otázka 15: Máte pocit jistoty ve svém zaměstnání?

Graf 16: Pocit jistoty

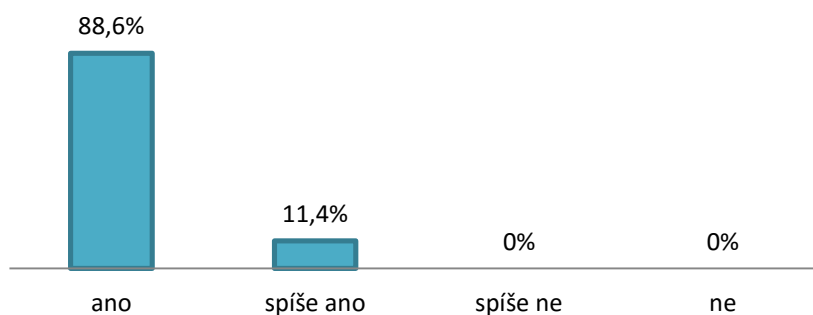


Zdroj: vlastní zpracování

Abraham H. Maslow určil hierarchii potřeb a mezi základní potřebu považuje „pocit jistoty“. Myslí se tím jistota práce, jistota, že mohu přijít do práce zítra, za měsíc. Na otázku, zda mají poradci jistotu práce, odpovědělo 31,4% poradců - ano. Celých 42,9% poradců odpovědělo – spíše ano. Spíše ne – odpovědělo 17,1% poradců a žádnou jistotu necítí 8,6% poradců. Negativní pocit jistoty vidím v tom, že hlavní náplň poradce je obchodní činnost – plnit obchodní plán a pokud se jeden či dva obchodní kvartály nepodaří, je vyvíjen velký tlak na poradce a může být dokonce doporučený odchod z organizace.

Otázka 16: Máte v práci dostatečnou míru odpovědnosti?

Graf 17: Míra odpovědnosti

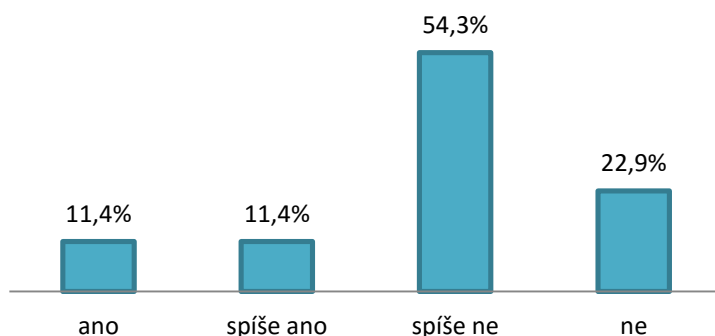


Zdroj: vlastní zpracování

V bankovníctví má poradce odpovědnost za samotného klienta, jeho peníze, uchování informací, za chod pobočky a v neposlední řadě za splnění obchodního plánu. Na otázku, zda má poradce dostatečnou míru odpovědnosti, odpovědělo 88,60% poradců - ano. Pouhých 11,4% poradců zvolilo odpověď – spíše ano. Ani jeden z dotazovaných poradců nezvolili odpověď – spíše ne či ne.

Otázka 17: Chtěli byste mít větší míru odpovědnosti ve své práci?

Graf 18: Zájem o větší odpovědnost

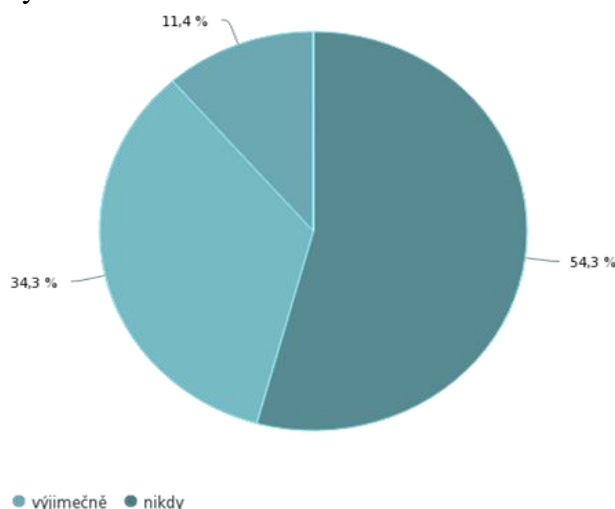


Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je, že většina poradců vnímá odpovědnost v práci dostatečně, ale na otázku, zda by měli zájem o větší odpovědnost, odpovědělo 11,4% poradců – ano a dalších 11,4% poradců zvolilo možnost – spíše ano. O větší odpovědnost nemá zájem celkově 77,2% dotazovaných poradců.

Otázka 18: Jak často se během Vašeho typického týdne cítíte ve stresu?

Graf 19: Výskyt stresu



Zdroj: vlastní zpracování

Stres negativně ovlivňuje náš život, kdy si pracovní stres přenášíme i do osobního života. Pokud je stres z práce pro jedince neúnosný, může se stát, že jeho myšlenky na odchod z práce se budou zvětšovat a přibývat na významnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve stresu často pracuje celkem 54,3% poradců. Občas ve stresu pracuje 34,3% poradců. Výjimečně pod stresem pracuje 11,4% poradců. Možnost – nikdy – nezvolil ani jeden z poradců.

Otázka 19: Příčina Vašeho stresu?

U této otázky měli poradci možnost vyjádřit své pocity, které je dennodenně stresují a ztěžují odváděnou práci. Mezi hlavní příčinu stresu na pracovišti shodně poradci uvádí:

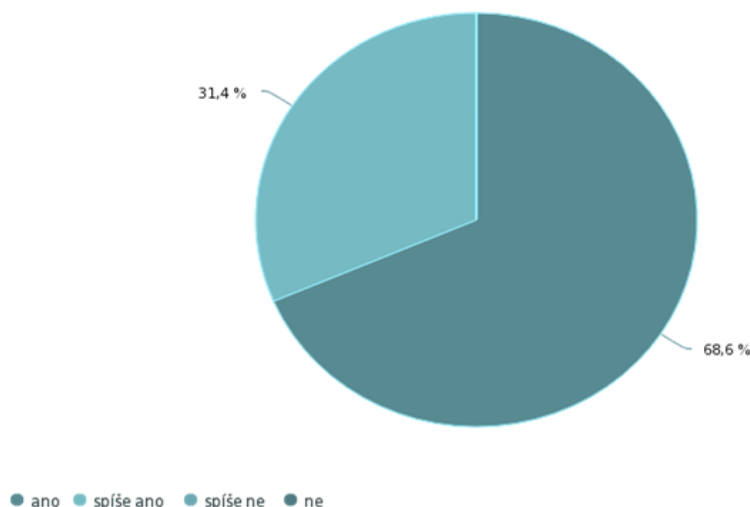
- vysoký obchodní plán (13x)
- tlak na splnění obchodního plánu (6x)
- plnění náročných úkolů (5x)
- neklidní klienti (5x)
- málo času na zpracování zadaných úkolů (4x)

Mezi další uváděné příčiny patří:

- dlouhá pracovní doba (8x)
- nejistota v dostatečném vzdělání (3x)
- podryvání autority jiného kolegy před klientem (2x)
- nedostatek poradců na jednotlivých pobočkách (1x)
- nefunkčnost systémů (1x)

Otázka 20: Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Graf 20: Pravidelná zpětná vazba

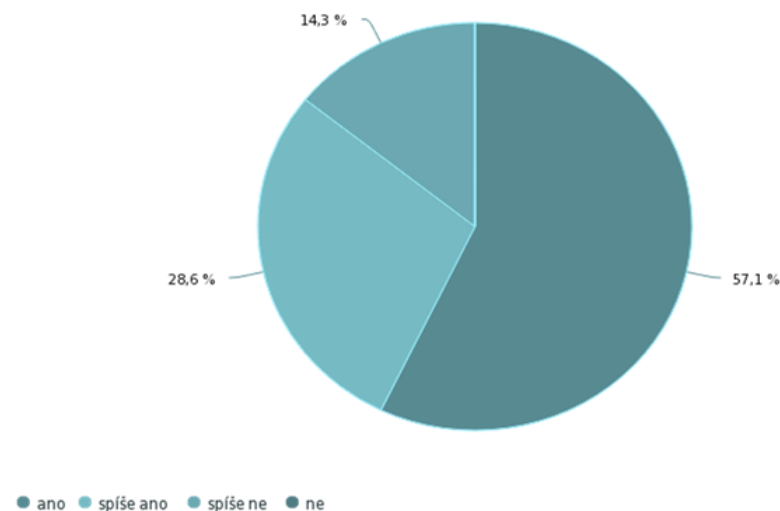


Zdroj: vlastní zpracování

Aby poradce věděl, že dělá svoji práci dobře, musí existovat tzv. zpětná vazba. Může jít jak o negativní, tak pozitivní zprávu, která by měla posunout poradce dál. Podle dotazníkového šetření dostává pravidelnou zpětnou vazbu 68,6% poradců. Spíše ano zvolilo 31,4% poradců. Můžeme tedy říct, že všichni poradci dostávají od svého nadřízeného nějakou zpětnou vazbu.

Otázka 21: Posouvá Vás zpětná vazba, kterou dostáváte dále?

Graf 21: Zpětná vazba

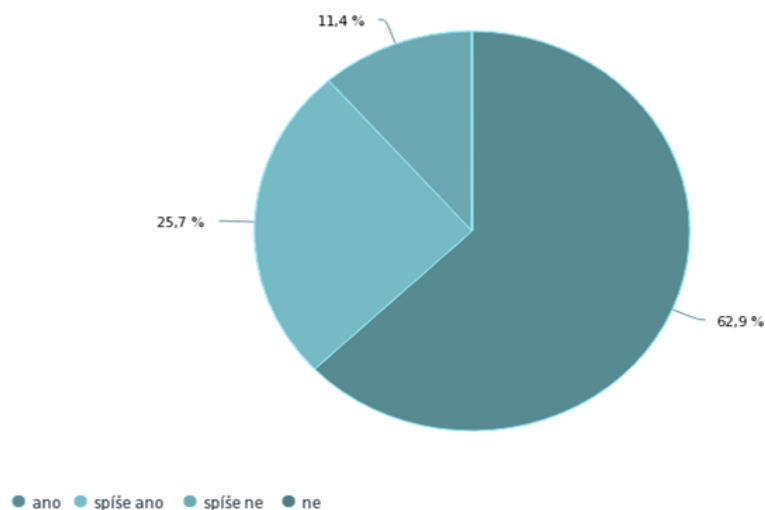


Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 21, tak zpětná vazba je přínosná pro 57,1% poradců. Pro 28,6% poradců je spíše přínosná. Pro zbytek poradců, tedy 14,3%, je zpětná vazba nepřínosná a v jejich práci je neposouvá dál.

Otázka 22: Máte pocit, že Vám nadřízený pomáhá k lepším výkonům, které vedou k vyšší finanční odměně?

Graf 22: Pomoc nadřízeného

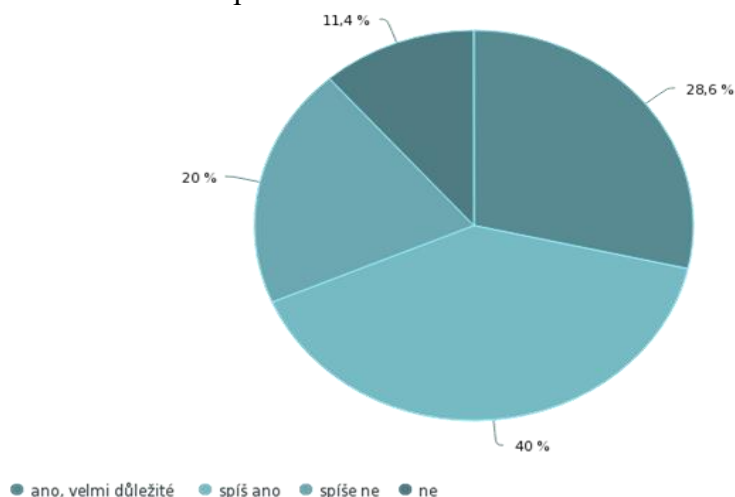


Zdroj: vlastní zpracování

Podle 62,9% poradců jim nadřízený svými radami napomáhá k lepším výkonům, které vedou vyšší finanční odměně. Odpověď spíše ano zvolilo 25,7% poradců. Zbývajících 11,4% poradců to vnímá opačně a nadřízený jim nepomáhá získat vyšší finanční odměnu.

Otázka 23: Je pro Vás důležité pozitivní hodnocení nadřízeným před ostatními pracovníky?

Graf 23: Důležitost pozitivního hodnocení

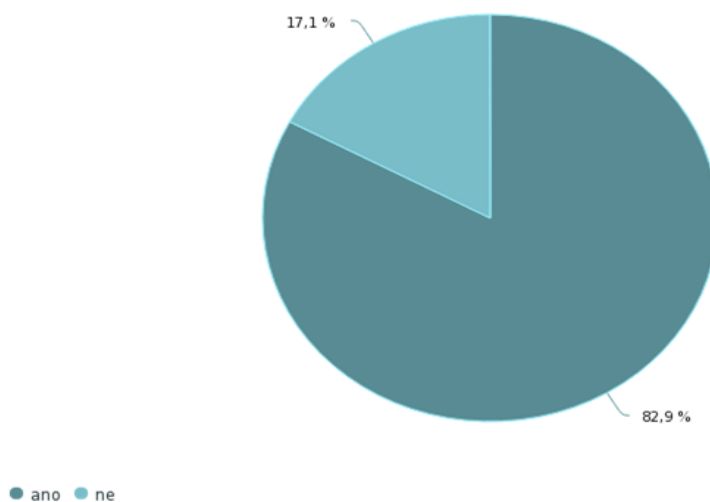


Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 23 je evidentní, že pouze pro 28,6 % poradců je velmi důležité pozitivní hodnocení nadřízeným před ostatními kolegy. Možnost spíše ano zvolila většina poradců a to 40%. Zajímavé je, že celkem 34,4 % poradců nevyžaduje „veřejnou“ pochvalu za dobře odvedenou práci.

Otázka 24: Dostal/a jste za poslední měsíc pochvalu či (nefinanční) odměnu za dobře odvedenou práci

Graf 24: Pochvala či odměna za odvedenou práci

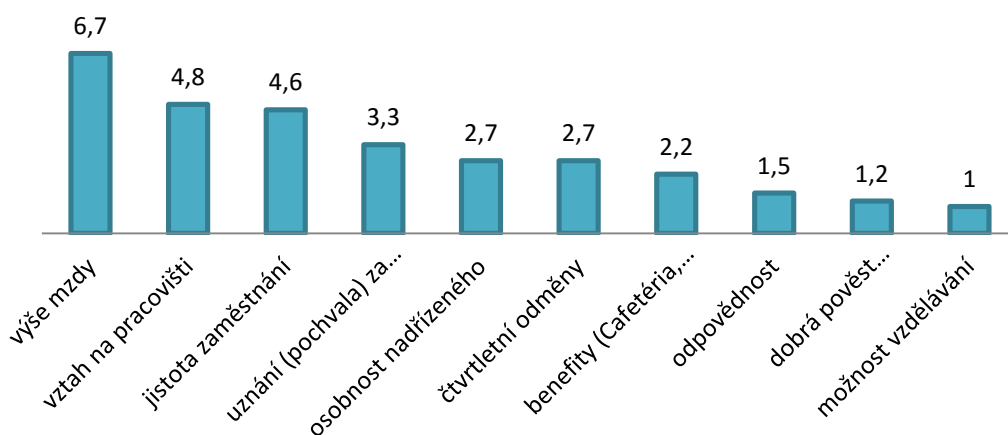


Zdroj: vlastní zpracování

Každého zaměstnance motivuje k lepšímu výkonu pochvala, ať už před kolegy nebo za zavřenými dveřmi. Ale jako správný motivátor také funguje odměna, kterou dostane poradce za splnění zadaného úkolu. Na otázku, zda za poslední měsíc dostal poradce pochvalu či (nefinanční) odměnu za svoji práci, odpovědělo celkem 82,9% poradců – ano (viz. graf 24). Pouhých 17,1% odpovědělo – ne.

Otázka 25: Jaké motivátory jsou pro Vaši práci nejdůležitější?

Graf 25: Zhodnocení důležitosti motivátorů



Zdroj: vlastní zpracování

Naše chování a jednání ovlivňují vnitřní a vnější motivátory. Poradci měli zhodnotit vnější motivátory podle důležitosti od 1 do 10, kdy 10 představovala nejvyšší důležitost. Naopak 1 představovala nejmenší důležitost pro poradce. Při této otázce mne nejvíce zajímalo, zda finanční motivátor (mzda) bude potlačen a poradci budou dávat přednost uznání za svojí dobře odvedenou práci.

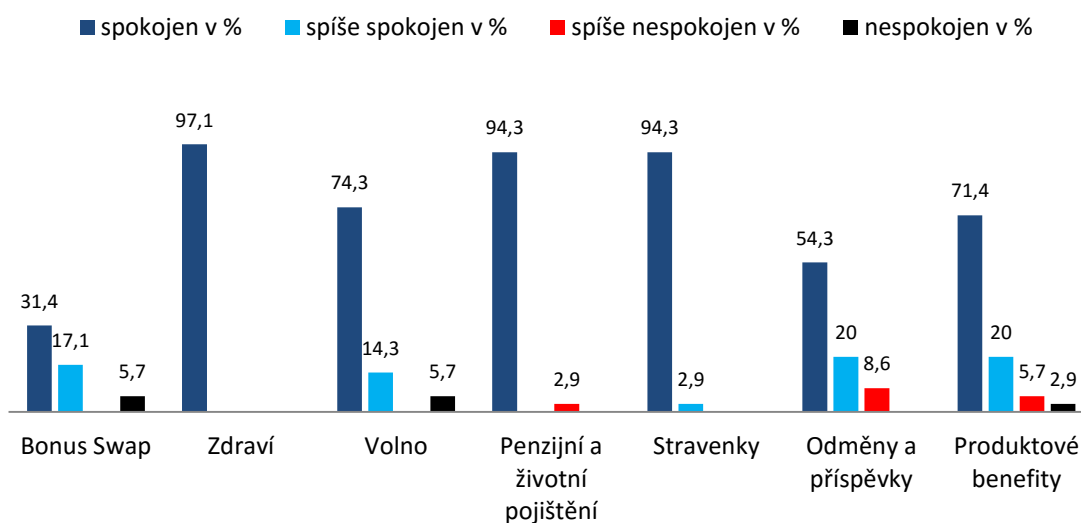
Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že mezi nejvýznamnější motivátory podle důležitosti patří:

- výše mzdy
- vztah na pracovišti
- jistota zaměstnání

Poradci svými odpověďmi umístili motivátor uznání (pochvalu) na 4. místo. To znamená, že dávají přednost penězům a pracovnímu prostředí, ve kterém pracují. Mé očekávání bylo, že mzda a uznání si budou konkurovat. Ale výsledky šetření ukazují, že motivátor mzda je silně důležitý a proto by ho neměl manažer přehlížet.

Otázka 26: Hodnocení benefitů

Graf 26: Hodnocení benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Poradci měli u této otázky zhodnotit spokojenost s jednotlivými benefity. Jako první benefit je Bonus Swap, který je poměrně nový v nabídce benefitů. Spokojenost potvrdilo 31,4% poradců. Spíše spokojeno je 17,1% poradců. Nespokojenost vyjádřilo 5,7% poradců.

S benefitem Zdraví je spokojeno 97% poradců. Za spokojeností nejspíše stojí zdravotní volno, které si může poradce vybrat kdykoliv během roku.

S benefitem Volno je spokojeno 74,3% poradců. Spíše spokojeno je 14,3% poradců a 5,7% poradců vyjádřilo nespokojenost.

U benefitu Penzijní a životní pojištění vyjádřilo spokojenost celkem 94,3% poradců. Necelé 3% poradců je spíše nespokojeno s tímto benefitem.

S benefitem Stravenky jsou spokojeni 94,3% poradců a 2,9% poradců jsou spíše spokojeni.

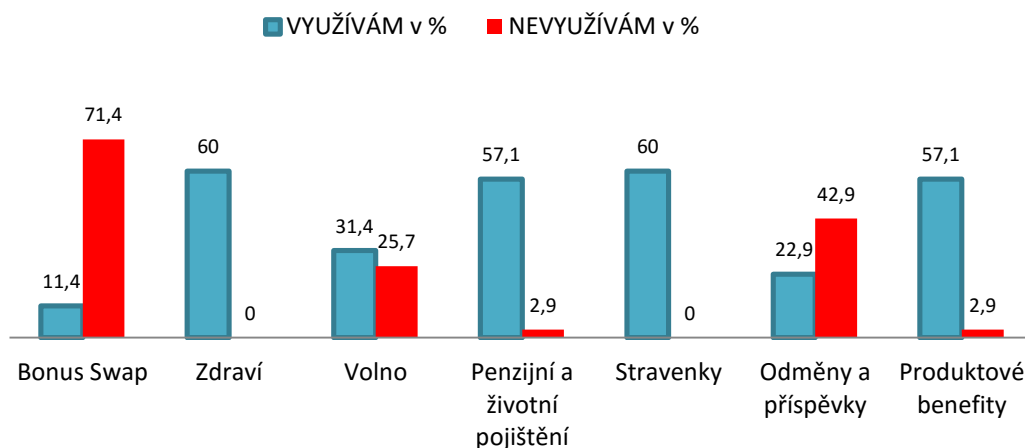
Nabízený benefit Odměny a příspěvky není poradci moc oblíben. Spokojenost vyjádřilo 54,3% poradců a 20% poradců je spíše spokojeno. Zbývajících 8,6% poradců je spíše nespokojeno.

Poslední výhodou jsou Produktové benefity, se kterými je spokojeno 71,4% poradců. Odpověď spíše spokojeni zaškrtno 20% poradců. Nepřínosně vidí tento benefit 8,6% poradců.

Závěrem lze konstatovat, že mezi nejoblíbenější benefity patří: Zdraví, Penzijní a životní pojištění a Stravenky. S těmito výhodami je spokojeno více jak 90% poradců. Nejmenší spokojenost je naopak u benefitů: Bonus Swap a Odměny a příspěvky.

Součástí otázky č. 26 bylo zjištění celkového využití jednotlivých benefitů poradci v oblasti Jihočesko, které ukazuje graf 27.

Graf 27: Využití benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Přes 71,4% poradců v oblasti Jihočesko vůbec nevyužívá benefit Bonus Swap a ani nemá úspěch benefit Odměny a příspěvky. Nejvíce se využívá benefit Zdraví a to konkrétně 60% poradců. Benefit Penzijní a životní pojištění využívá 57,1% tázaných poradců. Benefit Stravenky, které všeobecně patří mezi oblíbený benefit, využívá 60 % poradců a Produktové benefity využívá 57,1% poradců.

Otázka 27: Postrádáte jiný zaměstnanecký benefit? Jaký?

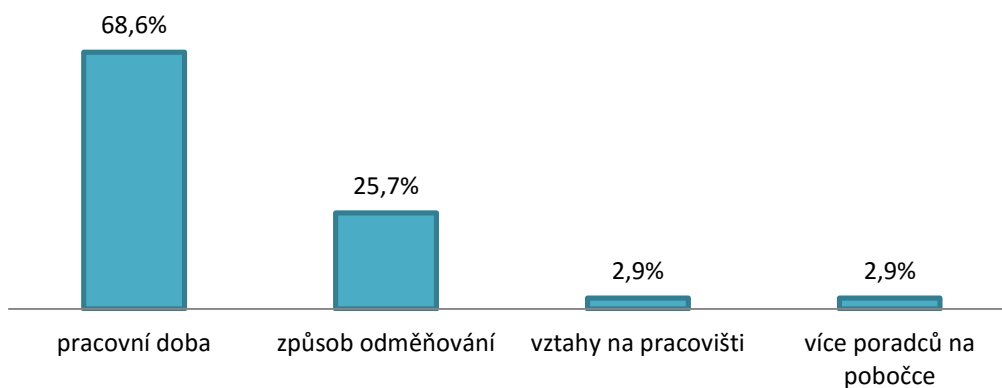
Poradci mohli v otevřené otázce uvést, zda jim nějaký benefit chybí. Mezi benefity, které poradci na pobočkách v oblasti Jihočesko postrádají, jsou následující:

- příspěvek na oblečení (3x)
- 13. plat (1x)
- příspěvek na další vzdělávání (1x)
- příspěvek na dopravné (1x)

- Home office (1x)

Otázka 28: Kdybyste mohli něco změnit, co by to bylo?

Graf 28: Změny



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní dobu by změnilo 68,6% poradců, způsob odměňování by změnilo 25,7% poradců, vztahy na pracovišti by změnilo 2,9% poradců. Stejně procento poradců by uvítalo více poradců na pobočce.

6 Diskuze a návrhy

Diplomová práce se zabývala zkoumáním systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Byla zaměřena na oblast Jihočesko, která se skládá z 15 poboček. Z analýzy systému motivace pracovníků a dotazníkového šetření vyplynuly následující skutečnosti:

- Většinu poradců (51,4%) naplňuje jejich stávající práce a stejné procento poradců má potřebu se nadále rozvíjet.
- Jistota práce hraje pro poradce velkou roli a 31,4% poradců má pocit jistoty. Dalších 42,9% poradců ji spíše má.
- S pracovními podmínkami je spokojeno celkem 57,1% poradců.
- Důležitým faktorem zaměstnanecké spokojenosti jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Vynikající vztah s nadřízeným pracovníkem má 80% poradců a 57,1% poradců má vynikající vztahy mezi spolupracovníky.
- Z hodnocení benefitů vyplynulo, že poradci nejvíce oceňují benefit Zdraví, penzijní a životní pojištění a stravenky. S těmito benefity je spokojeno více než 90% poradců a využívá je více než 57% poradců.
- Poradci dostali prostor v dotazníku, vyjádřit se na otázku: *“postrádáte jiný benefit? Jaký?”*, odpovědi byly různé, například: příspěvek na oblečení, 13. plat, příspěvek na další vzdělávání, příspěvek na cestu do práce a možnost home office. Více jak 65% poradců jiný benefit nepostrádá.

Na základě zjištěných informací a analýz ve sledované organizaci lze dojít k návrhům a opatřením, které mohou napomoci situaci v organizaci zlepšit a zefektivnit systém motivace zaměstnanců.

Klientská spokojenost

NPS neboli Net Promoter Score měří klientkou spokojenost. Klientskou spokojenost si zjišťuje organizace na základě zkušeností klienta převážně elektronickou cestou, kdy klient svoji spokojenost s výrobkem, službou, poradcem nebo celou organizací označuje jednou možností z pěti druhů smilů. Cílem organizace je získat ochotu doporučit organizaci svým přátelům a známým. Pokud klient vybere negativního smila (⊖), následně organizace zjišťuje příčinu klientovy odpovědi telefonicky.

Pro popisovanou organizaci se klient řadí na první místo. Poradci na pobočkách se snaží klientovi zajistit maximální spokojenost, kterou si organizace prověřuje a vyhodnocuje dvakrát za rok. V květnu roku 2018 dosáhla organizace v NPS uspokojivých hodnot, avšak ve svém úsilí získat vyšší hodnoty nepolevuje, neboť konkurence v spokojenosti dosahuje vyšších hodnot.

Proto navrhuji, aby organizace se zaměřila na zjištění příčin nespokojenosti klientů na jednotlivých pobočkách.

Klienti mají nyní možnost vyjádřit svůj názor psanou formou, ale tato varianta je využita pouze minimálně. Proto by mohla organizace určit jeden den v měsíci jako „den spokojenosti“ a vyplněné dotazníky odměňovat drobným dárkem. Při takové zpětné vazbě lépe eliminují závady, se kterými nejsou klienti ve větší míře spokojeni. Dalším řešením by mohla být interakce klientů, kdy sami navrhnou, jak má služba vypadat nebo s čím nejsou na dané pobočce spokojeni.

Bonus Swap

Všichni zaměstnanci v organizaci mají možnost výběru volnočasových benefitů a odměn v programu Cafeteria. V dotazníkovém šetření měli poradci ohodnotit spokojenost s vybranými benefity a zaškrtnout možnost „využívám“, „nevyužívám“. Benefit Bonus Swap funguje na principu převodu čtvrtletní odměny. Poradce získá výhodu v tom, že čtvrtletní odměna nepodléhá zdanění a poradce má možnost si za nezkrácenou odměnu vybrat z řady nabízených benefitů či odměn. Nevýhodou převodu odměny je, že se poradci nepočítá do povinných odvodů a tím má krácený čistý výdělek. V oblasti Jihočesko je s tímto benefitem spokojeno 31,4 % poradců, ale zároveň ho 71,4% poradců nevyužívá.

Navrhuji prověřit informovanost poradců dotazníkovým šetřením a prověřit důvody jeho nevyužívání.

Motivátor – výše mzdy

V dotazníkovém šetření měli poradci srovnat vybrané motivátory podle důležitosti motivace. Poradci s velkým náskokem vybrali motivátor – výše mzdy. Za první čtvrtletí roku 2018 byla v České republice podle ČSÚ průměrná mzda 30 265 Kč. Oblast Jihočesko se skládá z 15 poboček. Z toho 10 poboček najdeme v Jihočeském kraji, kde je uváděna průměrná mzda 26 941 Kč. Jedna pobočka se nachází v Plzeňském kraji, kde

je uváděna průměrná mzda 29 054 Kč. Ve Středočeském kraji se nachází zbývající 4 pobočky, a zde je uváděna průměrná mzda 30 069 Kč. Průměrná mzda poradců podle interních zdrojů činí 27 000 Kč.

Pro poradce je mzda velmi motivující a důležitá pro výkon v práci. I když se mzda v organizaci neuveřejňuje, tak pracovníci na pobočkách mají povědomí o mzdách mezi sebou. Zjištěné případné rozdíly mohou u jednotlivců vyvolat pocit, že jejich práce není dostatečně ohodnocená a jejich motivace a aktivita v práci klesá.

Navrhují, aby vedoucí obchodních týmů prováděli rozhovory s poradci, zjistili jednotlivé představy samotných poradců o náplni jejich práce, vytížení a ohodnocení jejich práce.

Navrhují, aby manažer oblasti provedl srovnání mezd poradců ve své oblasti a zjistil, zda je organizace konkurenceschopná a dokáže pracovníky dostatečně stabilizovat (vzhledem k možné fluktuaci pracovníků).

Stres

V dnešní době je stres nedílnou součástí v mnohých profesích. Stres ovlivňuje chování a jednání pracovníka. V popisované organizaci má poradce vysokou odpovědnost, a pokud je vytrvale vystavován stresu, může dělat chyby, které by za standardních podmínek nedělal.

Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u 54,3% dotazovaných poradců vzniká stres. U 37,14% poradců vzniká stres kvůli vysokým obchodním plánům. Dále poradce stresuje (22,85%) dlouhá pracovní doba. Na třetím místě uvedlo 17,14% poradců, že je stresuje tlak na plnění.

Organizace by se měla zajímat o eliminaci stresu u svých podřízených. Proto organizaci navrhuji přehodnocení počtu a objemu obchodních plánů. V případě přehodnocení náplně práce a obsahu jejich práce a zjištění přetížení pracovníků by řešením bylo zaměstnat více poradců na jednotlivé pobočky (jestliže je to ve finančních možnostech organizace). Tím by se celkový plán rozmělnil mezi více poradců. Tímto krokem by se mohl snížit i tlak, který je spojen s neplněním obchodního plánu. Dalším řešením, jak může organizace eliminovat stres je nabídka různých cvičení, které by zařídila organizace přímo v místě pobočky. Trendem je například Nordic Walking či jóga. Toto cvičení má za cíl odplavit přebytečný stres a vyrovnat mysl.

Pracovní doba

Pracovní dobu by chtělo podle dotazníkového šetření změnit 68,6% poradců. Většina poboček v oblasti Jihočesko má otevírací dobu poboček následovně: v pondělí a ve středu od 8:30 do 17:00, v úterý, ve čtvrtek a v pátek je otevírací doba od 8:30 do 16:00. Tato otevírací doba ovšem není pracovní dobou poradců. Ti mají za povinnost dostavit se nejpozději půl hodiny před otevírací dobou. Konec pracovní doby je minimálně čtvrt hodiny po zavírací době.

Dále navrhuji dle možností organizace zavést poloviční úvazky, které by byly výhodou hlavně pro maminky s malými dětmi. Poloviční úvazek také umožní, aby poradci nebyli tolik časově vytížení a měli dostatek času na regeneraci.

7 Závěr

Zaměstnavatelé se v dnešní době setkávají se situací, kdy je stále obtížnější získat vhodného zaměstnance. Těžší disciplínou je si jej udržet. Zaměstnavatelé musí zohlednit, že organizaci neutváří jen originální služby, výrobky nebo vybavitelné logo. Jsou to především spokojení zaměstnanci, kteří jsou své organizaci věrní. Předpokladem dobrých výsledků je, že je zaměstnanec spokojený, správně motivovaný a dělá svoji práci s trochou radosti.

V diplomové práci jsem se zabývala rozbořem motivačního systému v organizaci, která působí v oblasti bankovníctví. Cílem bylo zjistit efektivnost nastaveného motivačního systému a najít odpověď, co motivuje poradce k lepším výkonům. Rozbor motivačního systému probíhal na základě dotazníkového šetření ve vybrané oblasti Jihočesko.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že poradce nejvíce motivuje výše mzdy. Druhou nejvyšší váhu dali poradci motivátoru – vztahy na pracovišti. Se vztahy na pracovišti mezi kolegy je spokojeno 57,1% poradců a dokonce 80% poradců má vynikající vztahy se svým nadřízeným. Třetí nejdůležitější motivátor v pořadí je mít jistotu práce. Pocit jistoty má celkem 74,3% poradců.

Analýza odhalila, že výkon poradců je negativně ovlivněn stresem, který plyne z nastavení vysokých obchodních plánů a dlouhé pracovní doby. Návrhy na eliminaci jsou detailněji popsány v kapitole 6.

Z provedeného zkoumání oblasti Jihočesko vyplynulo, že poradci pracují pod vedením, které s nimi jedná s respektem a jejich práce je dostatečně naplňuje. To se také odráží na odpracovaných letech u organizace. Více jak 50% z dotazovaných pracuje u organizace 15 let a více. Pro ještě vyšší spokojenost poradců by jistě pomohla redukce objemu obchodních plánů, za účelem snížení tlaku na zaměstnance a tím i pracovního stresu.

Setrvání v pracovním poměru je ovlivněná nejen odměnami a motivací, ale také mentální a rodinnou situací pracujících, kdy i přes všechna pocíťovaná negativa a nespokojenost v práci, musí pracovník setrvat a podrobit se, neboť zodpovědnost leckdy vyhraje nad lepšími podmínkami. Někdy svojí roli hraje strach ze změn, dojíždění, jiný kolektiv a jiné.

Peníze vládnu světem a i pro poradce je právě mzda tím, co je hlavně drží v organizaci. Výše mzdy je pro ně nejdůležitější motivátor a samotné benefity odsunuli v důležitosti až na 7. místo. I když organizace nezveřejňuje mzdy, tak poradci mají

povědomí o výši mzdy svého kolegy. Dříve platilo, že déle pracující zaměstnanec byl lépe placený. To dnes neplatí a zaměstnanci požadují spravedlivou odměnu. Proto musí odpovědný manažer umět správně ohodnotit svého podřízeného, který odvádí velmi dobře svojí práci a toho, kdo se jen tak „veze“ buď cíleně motivovat, nebo v horším případě s ním ukončit pracovní poměr.

I Summary

My thesis is focused on the research of motivation system in the chosen organization. On the basis of performed analyses of the current motivation system for employees the main aim was to determine possible measures and to propose effective changes that improve this leadership area.

There are literary resources used in the first part that helped to the understand the difference between motivation and motivating and that connected theory with practice.

For finding general data about described organization to the thesis, internal sources of the organization were used as well as information from their web pages. Other source was the company Annual Report 2017. Data about current motivation system in the organization were found out mainly in the Collective Agreement, during interview with a manager responsible for the chosen area, interview with a benefit manager and a head of sales team.

In the practical part current motivation system for employees and available benefits in the organization were described. Then a questionnaire survey was done in the chosen area with consultants.

The questionnaire survey was focused on the personal relationships at work, motivation and benefits evaluation. At the end of the practical part results of the analyses were described and change measures were proposed for concrete areas.

Keywords:

- motivation
- stimulation
- work motivation
- employees
- motivators
- benefits

II Seznam použité literatury

- Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. &. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Clegg, B. (2005). *MOTIVACE, Povzbuďte ostatní k dosažení lepších výsledků*. Brno: CP Books, a.s.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Dědina, J., & Václav, C. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Horvátová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Karlöf, B., & H.Fredrik, L. (2006). *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a.s.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management 12. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Kotrba, T., & Foret, M. (2009). *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická.

- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Grada.
- Kozlowski, S. W. (2012). *The Oxford handbook of organizational psychology.* New York: Oxford University Press.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Lambert, T. E. (1999). *Jak účinně ovlivňovat druhé, vlivňování lidí jako manažerská dovednost.* Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš.vyd.* Praha: Grada.
- Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2015). *Obená psychologie.* Praha: TRITON.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Management. 11 th ed.* Hoboken: Production Management Services.
- Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy - Mobbing - skrytá hrozba.* Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s.
- Synek, M., & kol., a. (2006). *Podniková ekonomika, 4.přepřacované a doplněné vydání.* Praha: C.H.Beck.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí, Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků, co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje:

Česká spořitelna, a.s.: O nás [online]. (2017). Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/FSCS/Prilohy/vz-2017.pdf: výroční zpráva [Online]. In (p. 267).

Česká národní banka [online]. (2017). Dostupné z: www.cnb.cz

Duo finance. cz: Banky podle velikosti? Počty klientů a aktiva v roce 2018! [online]. 15.2.2018. Dostupné z: <https://www.duofinance.cz/banky-cr-podle-poctu-klientu>

Datamar: NPS (NET PROMOTER SCORE) D-BENCHMARK [online]. 2018 (www.datamar.cz, 2018)

Zakonik-prace: zákoník práce, § 217 [online]. 2006 [cit. 2018-08-14]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály organizace - kolektivní smlouva

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Schéma motivace x motivování.....	6
Obrázek 2: Model motivace	6
Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	8
Obrázek 4: Pyramida potřeb.....	12
Obrázek 5: Bonus Swap.....	23

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdělení Teorie X a Y.....	14
Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie.....	15
Tabulka 3: Organizace v číslech.....	21
Tabulka 4: Silné a slabé stránky organizace.....	22
Tabulka 5: Velikost příspěvku na PF a ŽP	25

Seznam grafů:

Graf 1: Podíl bank na trhu	21
Graf 2: Pohlaví poradců.....	28
Graf 3: Věkové rozložení.....	29
Graf 4: Dosažené vzdělání.....	29
Graf 5: Odpracované roky.....	30
Graf 6: Pracovní naplnění.....	31
Graf 7: Poskytování možnosti k profesnímu růstu.....	31
Graf 8: Potřeba se rozvíjet v profesním životě.....	32

Graf 9: Spokojenost na pracovišti.....	33
Graf 10: Atmosféra na pracovišti.....	34
Graf 11: Vztahy na pracovišti.....	34
Graf 12: Vztah s nadřízeným.....	35
Graf 13: Jednání nadřízeného vůči ostatním.....	35
Graf 14: Jednání nadřízeného.....	36
Graf 15: Komunikace.....	37
Graf 16: Pocit jistoty.....	38
Graf 17: Míra odpovědnosti.....	38
Graf 18: Zájem o větší odpovědnost.....	39
Graf 19: Výskyt stresu.....	39
Graf 20: Pravidelná zpětná vazba.....	41
Graf 21: Zpětná vazba.....	41
Graf 22: Pomoc nadřízeného.....	42
Graf 23: Důležitost pozitivního hodnocení.....	42
Graf 24: Pochvala či odměna za odvedenou práci.....	43
Graf 25: Zhodnocení důležitosti motivátorů.....	44
Graf 26: Hodnocení benefitů.....	45
Graf 27: Využití benefitů.....	46
Graf 28: Změny.....	47

IV. Seznam příloh

Vzor dotazníku.....	61
---------------------	----

Motivace zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Vaňková a studuji Jihočeskou univerzitu v Českých Budějovicích obor Obchodní podnikání. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je anonymní. Dotazník je součástí mé diplomové práce na téma Motivace zaměstnanců.

Prosím o zaslání vyplněného dotazníku nejpozději do 31. ledna 2018.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Váš věk?

- 19 - 25 let
- 26 - 30 let
- 31 - 35 let
- 36 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete u společnosti?

- do 1 roku
- 1 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 - 15let
- 15 let a více

5. Naplňuje Vás práce na současné pozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost k profesnímu růstu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Máte potřebu se ve svém profesním životě dále rozvíjet?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Jste spokojen/á s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Co Vám nejvíce ztěžuje práci na Vašem pracovišti?

10. Je pro Vás pozitivní atmosféra na pracovišti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Vztahy se svými spolupracovníky hodnotíte jako?

- vynikající
- spíše dobré
- spíše špatné
- špatné

12. Jak hodnotíte vztahy s nadřízeným na Vašem pracovišti?

- vynikající
- spíše dobré
- spíše špatné
- špatné

13. Jedná Váš nadřízený se všemi stejně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Jedná s Vámi Váš nadřízený s respektem a úctou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Vnímáte komunikaci na pracovišti jako "otevřenou"? (oboustranná informovanost)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Máte pocit jistoty ve svém zaměstnání?

Nápověda k otázce: Jistota =myšleno tak, že i zítra budete mít práci

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Máte v práci dostatečnou míru odpovědnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Chtěli byste mít větší míru odpovědnosti ve své práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Jak často se během Vašeho typického týdne cítíte ve stresu?

- často
- občas
- výjimečně
- nikdy

20. Příčina Vašeho stresu?

Nápověda k otázce: Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku " často" nebo "občas", prosím uveďte příčinu.

21. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Posouvá Vás zpětná vazba, kterou dostáváte dále?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23. Máte pocit, že Vám nadřízený pomáhá k lepším výkonům, které vedou k vyšší finanční odměně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Je pro Vás důležité pozitivní hodnocení nadřízeným před ostatními pracovníky?

- ano, velmi důležité
- spíš ano
- spíše ne
- ne

25. Dostal/a jste za poslední měsíc pochvalu či (nefinanční) odměnu za dobře odvedenou práci?

- ano
- ne

26. Jaké motivátory jsou pro Vaši práci nejdůležitější?

Nápověda k otázce: Seřadte prosím odpovědi přetažením do pravého sloupce podle důležitosti od shora dolů (od 10 po 1)

výše mzdy	10.	<input type="text"/>
možnost vzdělávání		<input type="text"/>
uznání (pochvala) za odvedenou práci		<input type="text"/>
vztah na pracovišti		<input type="text"/>
odpovědnost		<input type="text"/>
osobnost nadřízeného		<input type="text"/>
čtvrtletní odměny		<input type="text"/>
jistota zaměstnání		<input type="text"/>
dobrá pověst společnosti		<input type="text"/>
benefity (Cafetéria, stravenky, zdravotní volno, atd.)	1.	<input type="text"/>

27. Hodnocení benefitů

Nápověda k otázce: Prosím o zaškrtnutí vždy jedné možnosti, kdy 1=spokojen, 2=spíše spokojen, 3=spíše nespokojen, 4=nespokojen. Dále prosím o zaškrtnutí možnosti: využívám/nevyžívám.

	1	2	3	4	využ.	nevyuž.
Produktové benefity (vedení účtu zdarma, zvýhodnění hypotéky/úvěru, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměny a příspěvky (příspěvek na hlídání, odměna za věrnost, odměna na jazyk.vzdělávání, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na PF a ŽP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volno (1týden navíc, volno pro otce, volno pro těhotné ženy, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Placené zdravotní volno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonus Swap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Postrádáte jiný zaměstnanecký benefit? Jaký?

29. Kdybyste mohli v práci něco změnit, co by to bylo?

- pracovní doba
- způsob odměňování
- zázemí na pracovišti (vybavení, IT vybavení, výmalba, atd.)
- vztahy na pracovišti
- jiné