



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 a stimulace pracovního jednání

Vypracovala: Bc. Jaroslava Petrová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslava PETROVÁ**
Osobní číslo: **E12637**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace a stimulace pracovního jednání**
Zadávací 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 práce je vymezit pojem motivace a stimulace, zhodnotit úroveň motivačního systému ve vybraném podniku, navrhnout jeho změny a doporučit jejich zavedení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů motivace a stimulace
- 2) zmapování současné situace ve vybraném podniku
- 3) návrh případných změn směřujících ke zvýšení motivace pracovníků v podniku
- 4) doporučit zavedení navržených změn včetně vyjádření ekonomického dopadu

Rámcová osnova:

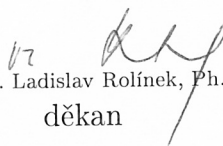
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi.* Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace.* 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-858-6513-0.
KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.* 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-707-9202-7.
MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-716-9425-8.
MISKELL, Jane R. *Pracovní motivace.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-716-9317-0.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie.* 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice.* 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

17 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji 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 nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 Českých Budějovicích dne 30. 4. 2014

.....

Bc. Jaroslava Petrová

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za to, že se ujal vedení mé diplomové práce, dále za odborné a metodické vedení, cenné náměty a připomínky, které jsem při zpracování této diplomové práce využila. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za trpělivost a jejich podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Motivace.....	9
1.1 Význam motivace	10
1.2 Devět zákonů motivace	11
1.3 Motiv	12
1.4 Motivační struktura	12
1.4.1 Potřeby	12
1.4.2 Návyky.....	13
1.4.3 Zájmy	14
1.4.4 Hodnoty	14
1.4.5 Ideály	14
1.5 Motivační teorie	15
1.5.1 Teorie zaměřené na obsah.....	15
1.5.2 Maslowova teorie.....	16
1.5.3 Herzbergova teorie dvou faktorů	17
1.5.4 Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie	19
1.5.5 Teorie zaměřené na proces (= kognitivní teorie).....	20
1.5.6 Teorie instrumentality.....	22
2 Stimulace.....	23
2.1 Význam stimulace.....	23
2.2 Stimul	23
2.3 Stimulační prostředky	24
2.3.1 Hmotná odměna	24
2.3.2 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	25
2.3.3 Atmosféra pracovní skupiny	25
2.3.4 Obsah práce.....	26
2.3.5 Pracovní podmínky a režim práce	27
2.3.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem	27
2.4 Oblasti využívání stimulačních prostředků.....	28
3 Stimulačně-motivační program podniku.....	29
4 Cíle práce, metodika.....	32
4.1 Cíle a hypotézy.....	32
4.2 Metodika	33
5 Charakteristika vybrané organizace	36
5.1 Profil banky.....	36

5.2 Historie.....	36
5.3 Základní údaje o společnosti.....	36
5.4 Profil klíčového zaměstnance – centrála.....	38
6 Vlastní práce.....	39
6.1 Výsledky dotazníkového šetření	39
6.1.1 Základní informace	39
6.1.2 Spokojenost s prací	40
6.1.3 Profesní rozvoj.....	46
6.1.4 Vztahy a komunikace ve společnosti.....	48
6.1.5 Motivace a odměny.....	57
6.1.1 Návrhy na změny	68
6.2 Kvalitativní šetření – hloubkový rozhovor s pracovníkem HR	68
7 Vyhodnocení hypotéz.....	69
7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	69
7.2 Vyhodnocení hloubkového rozhovoru s pracovníkem HR.....	72
8 Návrhy opatření.....	74
8.1 Spokojenost s prací	74
8.2 Profesní rozvoj	74
8.3 Vztahy ve společnosti a vztah s nadřízeným	75
8.4 Motivace a odměny	75
9 Přehled opatření a ekonomický dopad	77
9.1 Přehled opatření	77
9.2 Návrh na realizaci opatření – ekonomický dopad.....	77
10 Závěr	79
Summary.....	81
Použitá literatura	82
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	85
Přílohy.....	87

Úvod

Diplomová práce se věnuje problematice motivace a stimulace pracovního jednání ve vybrané společnosti. Pro účely této práce byla zvolena společnost Hypoteční banka, a.s.. Udržet si zaměstnance by mělo být pro každou firmu stěžejní. V současné době je poměrně patrný posun většiny velkých firem směrem k výkonnostním složkám mzdy. Díky dobře nastavenému odměňování se firmy snaží eliminovat i fluktuaci zaměstnanců. Motivace ale není jen otázkou finančního odměňování.

Cílem práce je vymežit a zhodnotit úroveň motivačního systému v Hypoteční bance pro skupinu klíčových zaměstnanců a to na základě zmapování současné situace v podniku. Dílčím cílem práce je zjistit pomocí metody dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů, zjišťujících detailněji motivaci a stimulaci zmíněné skupiny, jak moc a jak efektivně Hypoteční banka motivuje a stimuluje své klíčové zaměstnance. Dalším dílčím cílem je navrhnout změny směřující ke zvýšení motivace klíčových zaměstnanců a doporučit jejich zavedení a dále zjistit názory personalistů na systém motivace klíčových zaměstnanců tak, aby se podařilo naplnit hlavní cíl této práce. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí.

Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů motivace a stimulace, motivační strukturou a teoriemi, dále pak významem stimulace a stimulačními prostředky. Teoretickou část ukončuje kapitola věnovaná stimulačně-motivačnímu programu. Následuje empirická část. Empirická část je tvořena dotazníkovým šetřením a dále rozhovory s pracovníky personálního oddělení Hypoteční banky. Výsledky výzkumu budou poskytnuty všem, kdo o ně projeví zájem.

Jedná se o téma, které se v obecné rovině řadí do problematiky řízení lidských zdrojů a díky němuž je možné přimět jednotlivce i kolektiv, aby sami usilovali o plnění cílů podniku. Motivace je jedním ze složitých a zároveň velice aktuálních faktorů, které podmiňují úspěšnost společnosti.

1 Motivace

Každý zaměstnavatel se snaží nejen získat vhodné zaměstnance, ale především dlouhodobě udržet jejich vysoký pracovní výkon, produktivitu práce a loajalitu. Motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Motivovaní jednotlivci jsou důležitou ingrediencí k úspěchu a kromě toho jsou tito zaměstnanci spokojenější se svou prací i pracovním prostředím (BROOKS, 2003).

Pojem motivace je velice široký a dle dostupných zdrojů neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Stejně tak, jako i odborníci z dané oblasti pohlíží na motivaci z různých úhlů pohledů. Motivace je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti či jednání. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – jedná se o pohnutky, motivy. Činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) se orientují určitým směrem a v tomto směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

Motivací můžeme nazvat vše, co přiměje člověka k pohybu, činu nebo schopnost přimět k činu druhého člověka. (ADAIR, 2004)

Pracovníci, kteří jsou dobře motivováni, jsou lidé s jasně definovanými cíli. Snaží se podnikat kroky, od nichž očekávají, že je nasměrují na dosah těchto cílů. Pracují efektivně, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti, jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení jejich zájmů, tak i zájmů organizace. V převážné míře většina pracovníků potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku a to může nastat v pracovním prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, díky možnosti rozvoje a růstu, pracovní spokojenosti, vzdělávání či jiných benefitů. Aby ze sebe lidé vydávali maximum toho nejlepšího, musí mít dobrého vůdce - manažera. Ten by měl využívat své dovednosti tak, aby dosáhl ideálního propojení motivace a výkonu zaměstnance a to tak by zaměstnanci pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují (ARMSTRONG, 2002).

Proces motivace je velice jednoduše schematicky zobrazen dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998):

nedostatek (nadbytek) něčeho → potřeba → motivace → činnost zaměřené na cíl → odstranění nedostatku

Dle DONNELLYHO (1997) je východiskem procesu motivace neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Pokud je potřeba neuspokojena, způsobí fyzické či psychické napětí. Toto jej nasměruje k uspokojení potřeby a zároveň zmíněného napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Existuje několik druhů motivace, ale dle ARMSTRONGA (1999) existují pouze dva typy motivace:

A) *Vnitřní motivace* – jedná se o faktory, ovlivňující chování lidí. Tyto faktory vytváří pocit, že práce je důležitá a dále pocit kontroly sebou samým, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a své schopnosti, zajímavá a podnětná práce či příležitost k profesnímu postupu.

B) *Vnější motivace* – tvoří ji odměny (např. zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také odepření platu či kritika).

Podle autorů BĚLOHLÁVKA, KOŠTANA A ŠULEŘE (2006) se řadí mezi účely motivace například:

- dosažení výsledků či cílů;
- spolupráce mezi lidmi;
- stabilita pracovníků;
- pracovní a technologická kázeň;
- oddanost.

1.1 Význam motivace

Podle DONNELLYHO (1997) motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost, cíle a přání člověka odvádět výkon. Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována.

„Čím je způsobeno chování tohoto pracovníka a proč se jeho chování změnilo?“ nebo „Jaké podněty toto chování zapříčinily?“, přesně na tyto otázky motivace odpovídá.

K motivaci dochází, když lidé od určité akce očekávají, že povede k dosažení nějakého cíle či odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby.

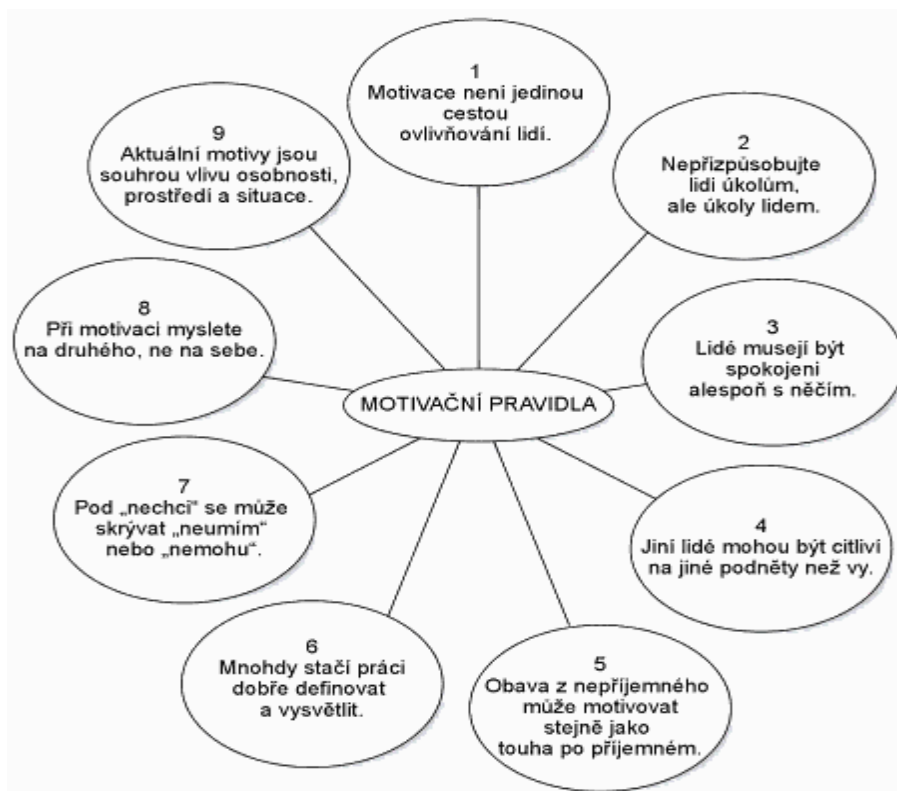
1.2 Devět zákonů motivace

Pro pochopení jak motivovat sebe i druhé je nutné uvědomit si, co konkrétně zapříčiňuje demotivaci. Z těchto znaků lze vycházet při stanovování motivačních prvků a stimulů řídících jakoukoliv změnu. Níže je uvedeno 9 bodů pro motivaci dle serveru Bussinesinfo.cz.

1. Chcete-li motivovat, musíte být sami motivováni.
2. Úspěch motivuje.
3. Motivace má dvě stádia – vytýčit cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout.
4. Uznání motivuje.
5. Motivace je nikdy nekončící proces.
6. Vlastní účast motivuje.
7. Každý pokrok musí být zřetelně viditelný.
8. Výzva k akci motivuje jen tehdy, je-li možno zvítězit.
9. Ztotožnění se skupinou motivuje. (KALÁŠEK, 2012)

PLAMÍNEK (2010) uvádí devatero motivačních pravidel, které vytvořil na základě svých studií.

Obrázek 1 Devatero motivačních pravidel



Zdroj: Plamínek, 2010

1.3 Motiv

Slovo motiv je jedním z mnoha slov, týkajících se našeho tématu, které jsou vykládány mnohými autory jim vlastní definicí.

Motiv jako vnitřní odraz vnějšího objektivního podnětu v psychice člověka popisují autoři KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, (1998). Realizace motivu podle těchto autorů však není automatická. Jedná se o složitý proces, ve kterém se osobnost člověka a jeho morální vlastnosti a zkušenosti mohou měnit. Svou roli v něm hraje i hierarchie jeho potřeb v konkrétní situaci a soulad či nesoulad se sociální a ekonomickou realitou při realizaci svých potřeb.

Motiv jako každou vnitřní pohnutku, podněcující chování člověka popisuje VEBER a kol. (2001).

Dle BEDRNOVÉ a NOVÉHO, (2004) představuje motiv určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Individualizuje lidské chování a jednání, může být chápán jako psychologická příčina, dává jeho činnosti psychologický smysl.

Z předchozích definic by bylo možné vydefinovat slovo motivace touto stručnou větou: „Motiv či pohnutka je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat.“

1.4 Motivační struktura

Motivace má teoreticky 5 základních zdrojů. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

K základním zdrojům motivace dle NOVÉHO A BEDRNOVÉ (2004) patří:

- *potřeby*
- *návyky*
- *zájmy*
- *hodnoty*
- *ideály*

1.4.1 Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Potřebu můžeme vidět jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly. Jejím hlavním znakem je prožívaný nedostatek něčeho a tento nedostatek nemusí být vždy zcela

uvědomovaný, ale je vždy pociťován jako víceméně nepříjemné vnitřní napětí. Potřeba je pak pocitem člověka, že je nutné něco udělat vzhledem k pociťovanému napětí. (Ústav pro adiktologii v Praze, 2008)

V obecné psychologii se potřeby dělí na:

- A) primární potřeby, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla, jedná se o fyziologické potřeby, např.: hlad, žízeň, teplo, spánek.
- B) sekundární potřeby, které jsou závislé na mezilidské interakci s okolním světem. Jedná se o potřeby sociální, společenské a psychogenní, člověk je vnímán jako tvor sociální a společenský.

Jsou to např.:

- potřeba bezpečí – člověk se potřebuje cítit zabezpečen a mimo nebezpečí;
- potřeba seberealizace – potřebuji nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál;
- estetická potřeba – člověk potřebuje kolem sebe symetrii, řád a krásu;
- potřeba poznání – potřebujeme zkoumat, rozumět a vědět;
- potřeba uznání – člověk potřebuje dosáhnout úspěchu, být oceněn, uznán, být považován za kompetentního;
- potřeba sounáležitosti a lásky – potřebujeme být přijati druhými, někam patřit, družít se s ostatními, mít někoho rádi a být druhými milováni.

Sekundární potřeby vždy navazují na potřeby primární, čili mohou být plně uspokojovány v případě, že jsou uspokojeny potřeby primární. Potřeby tedy mohou být ne vždy zcela uvědomované, popř. úplně nevědomé, tzn. takové, u kterých si člověk vůbec neuvědomuje motivační souvislost.

1.4.2 Návyky

Princip spočívá v tom, že v průběhu celého života mají lidé tendenci realizovat některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a navíc většinou v určitých typických situacích (stereotypech). A stereotyp je vlastně synonymem pro návyky. Návyk můžeme přirovnat ke vzniku závislosti na stereotypním (navyklém) způsobu řešení určitých situací. Jedná se o opakovaný a zautomatizovaný způsob činnosti.

1.4.3 Zájmy

Zájem je spíše trvalejšího a stálějšího charakteru. Jedná se o zaměření člověka na určitou oblast předmětů či jevů, které jej v daném směru aktivizují, a to s určitou stálostí. Postupně se vyvíjí jako určitý specifický soubor motivů, který se objevuje v životě daného člověka častěji a opakovaně. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka v souvislosti s jeho individuální osobnostní strukturou. Zájem je též rozhodujícím parametrem ve směru motivačního zaměření každého z nás.

K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů (s krajními póly: jednostrannost – mnohostrannost), hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.

1.4.4 Hodnoty

V průběhu získávání životních zkušeností se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi. Tyto skutečnosti se snaží poznat a přisoudit jim ve svém životě určitý význam neboli určitou hodnotu pro sebe sama. Hodnotu pak může člověk věcem dávat z pohledu vlastního prospěchu anebo z hlediska prospěchu celé společnosti lidí. Mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá v průběhu vývoje ze svého nejbližšího sociálního prostředí. Postupně si vytváří tzv. hodnotové mapy, které se postupně stávají součástí jeho individuálního hodnotového systému. Hodnotový systém je pro každého velice důležitou věcí, protože ovlivňuje konkrétní jednání člověka v různých situacích. Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k činnostem, které povedou ke skutečnostem podle hodnotové hierarchie důležitějším a vyšším, tzn. ke skutečnostem, kterým člověk připisuje ve svém životě vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude vyhýbat věcem, kterým připisuje hodnotu negativní. Každý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být prakticky cokoli. Jedná se o subjektivní přiřazení smyslu dané hodnotě a na základě tohoto přiřazení má každý z nás jinou hodnotovou mapu. (Ústav pro adiktologie v Praze, 2008)

1.4.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitou mentální nebo názornou představu něčeho subjektivně velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, co člověk v průběhu svého života získává zejména z okolního celospolečenského kontextu, hlavně od lidí, které považuje za svůj vzor, a se

kterými se více či méně identifikuje. Rodí se tak potom jakási ideální představa o tom, jak následně nastavit systém svých osobních hodnot. Ideály představují nebo mohou představovat určitý typ osobního profilu, podobu životních cílů. Mohou změnit pohled na osobní či pracovní život či životní styl, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání. Je pochopitelné, že ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. (NOVÝ, BEDRNOVÁ, 2004).

1.5 Motivační teorie

Problematice pracovní motivace se věnuje téměř každá koncepce managementu. Již léta před Kristem se této problematice věnovali klasičtí filozofové. Tehdejší definice pracovníka jej popisuje jako „pasivního vykonavatele příkazů nadřízeného“. Pozornost manažerů byla nejprve zaměřena na zvyšování produktivity fyzického výkonu pracovníka. Pomocí pracovních norem, proškolení a finančního odměňování za výkon byla vylepšována pracovní motivace. Bohužel pouze ekonomickou stimulací by nebylo dobré považovat za jedinou účinnou.

Před rozborem jednotlivých motivačních teorií, je nutné zmínit, že motivační teorie jsou souborem poznatků o pracovní motivaci, ale jak tvrdí Růžička: „Ucelená teorie motivace práce vytvořená nebyla.“ (RŮŽIČKA, 1992). Obecně se dělí teorie dle některých autorů na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. (DONNELLY, 1997).

Rozdíl mezi teoriemi je v činnostech. Jedna se snaží rozpoznat to, co udržuje a vyvolává určité chování a druhá se to snaží vysvětlit. Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci či v pracovním prostředí. A teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit, jak je chování vyvoláváno, a zaměřuje se na popis procesu tohoto chování.

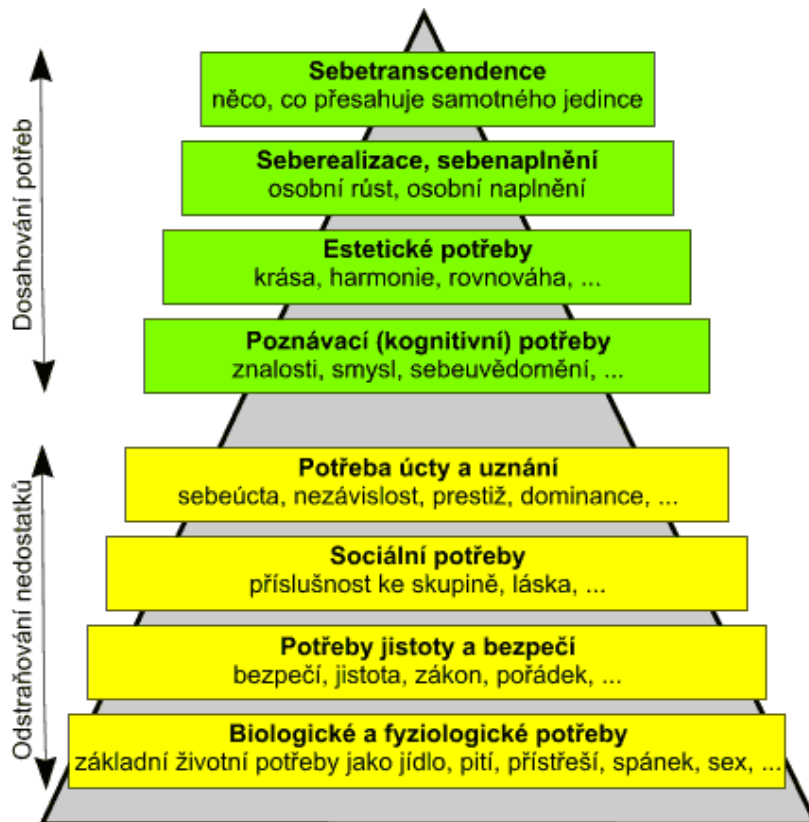
1.5.1 Teorie zaměřené na obsah

Mezi hlavní autory těchto teorií patří Maslow a Herzberg. Dle Armstronga (2002) motivace v této teorii v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

1.5.2 Maslowova teorie

Tato teorie byla poprvé publikována v roce 1954. Autor považuje za základní rozvoj motivace lidské potřeby. Tyto jsou seřazeny do pětistupňové hierarchie. Tvrdil, že až po eliminaci pocíťovaného nedostatku mezi potřebami nižší úrovně, preferuje člověk uspokojování těch vyšších, a díky tomu se ztrácí hodnota nižší potřeby. Snižování napětí tedy začíná instinktivně u hierarchicky nižších potřeb, jimiž jsou potřeby fyziologické (zachování života), potřeby jistoty a bezpečí (ochrana života, zdraví, existencionální) a sociální potřeby (vztahy mezi lidmi). Potřeba uznání a ocenění (vědomí užitečnosti) a následně potřeba seberealizace (realizace schopností) jsou řazeny do vyšší úrovně potřeb. Seberealizace vyjadřuje snahu člověka stát se takovým, jakým chce být. Jde o potřebu růstu, ale kvůli trvale rostoucí intenzitě po uspokojení, ji nelze nasytit. Velice pěkně je Maslowova pyramida potřeb vyobrazena v obrázku č. 2, kde jsou popsány dvě důležité skupiny. Jednou z nich je odstraňování nedostatků a druhou neméně důležitou skupinou je dosahování potřeb. Původní teorie byla od svého vzniku jejím autorem postupně doplňována. Pětiúrovňová struktura se změnila na současnou osmiúrovňovou.

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Hájek, 2006

Maslow tvrdil, že lidé zastávající nižší pracovní pozice motivují vývojově nižší potřeby a opačně. Maslowova tvrzení vyvracejí zjištění, která uvádí autor NAKONEČNÝ (1992). Maslowově teorii je vytýkáno hierarchické uspořádání potřeb, které determinuje jejich uspokojování. Dle DONNELLYHO (1997) tkví kritika v tom, že je často prezentována jako přesná metoda.

S ohledem na motivaci k pracovní činnosti lze hierarchie potřeb popsat následujícím způsobem:

- potřeba realizace - příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, vyšší cíle,
- potřeba uznání - veřejné uznání výkonu, pověřování odpovědností,
- potřeba příslušnosti - stabilita pracovní skupiny, zaměstnanecké výhody,
- biologické potřeby - pracovní podmínky, teplo, světlo. (DONNELLY, 1997)

Každého člověka uspokojují a motivují různé potřeby a nelze je jen ekonomicky uspokojovat pouze prostřednictvím peněz. Dle pořekadla: „jiný kraj – jiný mrav“. Současný profil pracovníka očekává od organizace také zdravé a bezpečné pracovní podmínky, a další skutečnosti, které by měly být od manažerů při ovlivňování zaměstnanců inspirující a cíleně zužitkované.

1.5.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie vznikla v roce 1959. Pojí se k pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Teorie vychází z předpokladu, že tyto dva rysy jsou si navzájem protikladné. Jedná se o udržovací faktory a motivační faktory, které jsou vyjmenovány v tabulce č. 1 Udržovací a motivační faktory. Udržovací faktory jsou uváděny v souvislosti s prací jako faktory nespokojenosti, zatímco motivační faktory jsou charakteristické pro spokojenost pracovníků. Detaily obou faktorů jsou uvedeny níže, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1 Udržovací a motivační faktory

Udržovací faktory	Motivační faktory
Status	Práce a její obsah
Mezilidské vztahy v rámci podniku	Psychický rozvoj a osobní růst
Plat	Prožitek výkonu a úspěchu
Pracovní podmínky	Odpovědnost
Odborná kompetence nadřízeného	Kariérní postup
Personální politika, personální řízení	Uznání za prokázanou práci
Jistota práce	

Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998, vlastní zpracování

Herzberg popisuje pracovní spokojenost a nespokojenost jako dva odlišné problémy s ohledem na jejich příčiny.

Podněty z vnějšího prostředí nazval:

a) dissatisfactory (= udržovací faktory)

Může se jednat o pracovní podmínky, formální pravidla, vztahy k nadřízenému a spolupracovníkům, základní odměna a další. Považuje je za faktory přiměřeně udržující úroveň spokojenosti. DONNELLY (1997) zdůrazňuje, že důležitost dissatisfaktorů spočívá v jejich vlivu na udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Jejich nepřítomnost způsobuje nespokojenost a její vliv na motivaci pracovního jednání je negativní.

b) Motivátory (= motivační faktory)

Jsou vnitřní podněty (např. uznání, obsah práce, zodpovědnost, možnost rozvoje a růstu) a jsou považované za zdroj spokojenosti a výkonu. Pokud jsou přítomny pozitivní motivátory, mají vliv na spokojenost pracovníků. Pokud tyto motivátory chybí, neznamená to hned automaticky vznik nespokojenosti. (DONNELLY, 1997)

Za dokonalou není považována ani jedna z teorií. Herzbergova teorie není dokonalá z důvodu neplatnosti pro všechny pracovníky. Dle DONNELLYHO (1997) jsou

založeny na zkoumání pouze vybrané skupiny zaměstnanců. Co u první skupiny pracovníků působí jako motivační faktor, může u druhé skupiny působit jako udržovací faktor. Pracovníci mají tendenci spokojenost spojovat s vlastními úspěchy, a nespokojenost přiřazují spíše směrem k podnikovým strategiím, než vlastnímu neúspěchu.

1.5.4 Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie

Obsahově zaměřené motivační teorie jsou si velice podobné. Herzberg ve své teorii částečně navazuje na práci Maslowa, níže je přiložena srovnávací tabulka č. 2 Srovnání teorií Maslowa a Herzberga.

Tabulka 2 Srovnání teorií Maslowa a Herzberga

A. Maslow		F. Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Samotná práce, její obsah; Osobní rozvoj;	Motivátory
		Prožitek vlastního výkonu a úspěchu; Odpovědnost	
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu; uznání za prokázanou práci	Faktory udržovací
		Status	
	Sociální potřeby (potřeby sounáležitost, potřeby lásky)	Mezilidské vztahy (s nadřízenými, s kolegy, podřízenými); odborná kompetence nadřízeného	
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Provazník, 2002, vlastní zpracování

Maslowovu teorii vnímá Donnelly jako zaměřující se na všechny zaměstnance ze všech druhů a typů zaměstnání. Zdůrazňuje, že všechny potřeby mají vliv na chování a pro toto je motivátorem finanční odměna. Naopak Herzbergova teorie se zaměřuje na duševní a vysoce kvalifikované pracovníky a finanční odměna pro ně jako motivátor není klíčová. (DONNELLY, 1997)

1.5.5 Teorie zaměřené na proces (= kognitivní teorie)

Tyto teorie se podle ARMSTRONGA (2002) zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroomova expektační teorie), cíli (teorie cíle – autoři Latham a Locke) a vnímáním spravedlnosti (teorie spravedlnosti - Adams).

Jako základní procesní teorie jsou uváděny teorie rovnosti, teorie očekávání, stimulační teorie, teorie stanovování cílů a atributivní teorie. S ohledem na zaměření této práce budou popsány pouze první 4 jmenované.

1.5.5.1 Teorie spravedlnosti (= teorie rovnosti)

Teorii spravedlnosti zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Je založena na principu adekvátnosti odměňování jednoho pracovníka s odměňováním ostatních pracovníků. Pocit spravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak působí opačně.

Využití teorie spravedlnosti v praxi

Adamsova teorie spravedlnosti vede ke správné komunikaci rozdělování odměn za práci a týká se jak finančních, tak nefinančních odměn. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební vůz je samozřejmost, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který jej bude vnímat jako nadstandardní firemní benefit. (Wikipedia, 2001)

Nedocnění je subjektivně vnímáno jako nerovnost či nespravedlnost. Tato situace může být motivací k činnosti. „Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání.“ (ARMSTRONG, 2002)

1.5.5.2 Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie)

Zveřejnil ji americký profesor Victor Vroom v roce 1968. Je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje vnitřní očekávání a to ve třech elementech:

- Valence (V) - přesvědčení o atraktivnosti cíle

- Instrumentality - přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- Expectancy (E) - přesvědčení o reálnosti dosažení cíle

Využití teorie očekávání v praxi

Vroomova teorie potřeb je širší a netýká se pouze řízení organizací, ale obecně jednání a motivace lidí. Je založena na poznání, že každý člověk přizpůsobuje své pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle.

Klíčovou roli v této teorii přikládá PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) dvěma základním pojmům: expektaci a valenci. Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

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

Kde je:

M – úroveň motivace,

V – očekávané uspokojení, k němuž motivované prac. jednání povede,

E – expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

1.5.5.3 Teorie cíle

Dle této teorie je motivace a výkonu dosahováno ve větší míře, pokud mají pracovníci stanoveny specifické cíle. Cíle jsou stanovány jako náročné a zároveň ale přijatelné a podílí se na nich všichni pracovníci. Existuje zpětná vazba na výkon. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. Životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů (ARMSTRONG, 2002).

1.5.5.4 Stimulační teorie

Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování.

Stimulační teorie orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Základem je tzv. Thorndikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost se opakovat nebude. (DONNELLY, 1997)

Použití stimulační teorie v řízení

Pozitivní stimulace by měla zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání, nebo peněžní odměnu. Negativní stimulace se také zaměřuje na povzbuzení žádoucího chování, odměna je však taková, aby se zaměstnanec snažil vyhnout jejím negativním důsledkům (např. zaměstnanec se bude chovat tak, aby se vyhnul případnému udělení důtky).

1.5.6 Teorie instrumentality

Nejhrubší podoba teorie instrumentalisty tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny i tresty budou provázány přímo s jeho výkonem. Teorie vychází z Taylorových metod vědeckých poznání z roku 1911. Je založena výhradně na systému kontroly a nebere v úvahu řadu lidských potřeb – velice neformální vztahy na pracovišti.

Zakladatel Taylor zastával názor, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. (ARMSTRONG, 2002).

2 Stimulace

Abychom mohli efektivně posilovat motivaci, je třeba se seznámit s potřebami, ambicemi a hodnotami zaměstnanců. Manažeři by motivy svých podřízených měli znát a na jejich základě zvolit formu nejvhodnější stimulace pro konkrétního zaměstnance.

Stimulace musí být směřována správným směrem ke správnému příjemci, tzn. "čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější". (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

2.1 Význam stimulace

„Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka – pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.“ (PAUKNEROVÁ, 2006)

Stimulaci definuje BEDRNOVÁ, NOVÝ (1998) jako záměrné i nezáměrné (nejčastěji prostřednictvím jiné osoby) „venkovní působení na psychiku člověka, v důsledku kterého dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především prostřednictvím změny jeho motivace.“

Mezi stimulací a motivací existuje vztah. V procesu pracovní motivace se působí na osobnost člověka a v jeho rámci na motivační strukturu „ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho návyky a způsoby práce, jeho vlastní sebevnímání, aspirační úroveň i jeho situačně psychické naladění“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

2.2 Stimul

Stimul je působení nějakého činitele na lidskou bytost. Označuje se tak i nějaká okolnost (proces, děj nebo činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organizmus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět). Stimuly mohou být různé povahy - například společenské stimuly, právní stimuly, finanční respektive ekonomické stimuly apod. Pro potřeby této práce se jedná především o vnější podnět, který vychází z vnitra člověka

a působí na motivaci. Může se jednat o strach (jako vnitřní impulz), ale i peněžní odměnu (jako vnější faktor stimulace).

Stimulace by měla vyvolat u pracovníka určitou činnost, nebo ji naopak utlumit. Nevýhodou stimulace je, že práce probíhá jen do té doby, dokud stimuly působí (př. vyplácení odměny). (PLAMÍNEK, 2007).

2.3 Stimulační prostředky

Stimulaci lze provádět jako pozitivním a kladným hodnocením, tak záporným a negativním hodnocením či tresty.

Pro výběr nejúčinnějšího stimulačního prostředku je nutné znát motivační strukturu člověka. Dle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) má každý člověk jinou motivační strukturu a jiné potřeby a hodnoty. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro konkrétního pracovníka významné a co mu podnik může nabídnout. Jednat se může například o hmotnou odměnu, neformální ohodnocení, atmosféru ve skupině, pracovní podmínky a režim práce či její obsah.

2.3.1 Hmotná odměna

Je považována za nejdůležitější stimul. Jedná se o nejvýznamnější stimulační prostředek a jeho účinek zasahuje široký okruh pracovníků. Tím, že ovlivňuje životní úroveň pracovníků, je označován jako nejúčinnější podnět. Rozdělování hmotných odměn má vliv na mezilidské vztahy a klima na pracovišti, ale musí být prováděno spravedlivým způsobem. Mzda bývá jednoznačně charakterizována jako jeden z hlavních podnětů k práci, a to v souladu s hlavním směrem svého působení (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 1998).

Hmotná odměna může mít podobu nejen peněžní - mzda, plat, finanční prémie, odměny za vyšší výkony, ale také nespočet dalších podob – fond vedoucího, odměny za odpracovaná léta, naturální požitky, závodní stravování, apod.

PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) uvádí jako specifické hmotné odměny např. služební auto využívané i k soukromým účelům, slevy na podnikové produkty, zaměstnanecké půjčky, zaměstnanecké akcie, důchodové pojištění a jiné.

Pro efektivnější využití stimulace platí:

- a) přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- b) předem stanovená závazná pravidla pro vyplacení odměny
- c) vyplacení odměny co nejdříve po dokončení úkolu
- d) přesnost vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou

2.3.2 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Význam pochvaly spočívá v tom, že podporuje výkon či chování, kterého se týká nebo na které upozorňuje. Pochvala zvyšuje pravděpodobnost, že se daná osoba v budoucnu zachová podobně.

"V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat". BEDERNOVÁ, NOVÝ (1998).

Je pravdou, že pochvala ze strany nadřízeného nemůže zaměstnancům nahradit finanční odměnu. Ale pracovníkům, kterým se pochvaly či ocenění ze strany jejich nadřízeného nedostává, trpí naopak nespokojeností a poklesem motivace, a to i tehdy, jsou-li s ostatními pracovními podmínkami včetně svého platu spokojeni. Jak tvrdí BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) dobrý vedoucí by měl upozorňovat pracovníka na nedostatky a stimulovat ho zpětnou vazbou k jejich odstranění.

2.3.3 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféru pracovní skupiny může ovlivňovat vedoucí pracovník svou formální i neformální autoritou a důvěrou. Pracovní skupina efektivně dosahuje stanovaných cílů. Soudržnost pracovní skupiny může být stimulována podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, dále skupinovým řešením problémů, vytvořením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny, vytvářením prostoru pro neformální setkávání apod. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

"Pracovní skupina je tvořena určitým souborem osob spjatých činnou spoluúčastí při plnění stanoveného úkolu, stanovenou vnitřní strukturou a společným vedením." (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 1998).

BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004) popisují sedm skupinových fenoménů, na které by se měl vedoucí pracovník soustředit:

- jakou roli má každý jednotlivec ve skupině,
- kdo je ve skupině neformálním vůdcem,
- jakou má skupina vnitřní strukturu či hierarchii
- jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění,
- jaká je soudržnost skupiny,
- jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila,
- jak skupina reaguje na porušení pravidel.

Znalost jednotlivých členů daného týmu je základním bodem pro jeho efektivní a bezproblémové vedení.

2.3.4 Obsah práce

Existují dva protipóly v motivačním profilu. Jedná se o orientaci na úspěch a proti ní orientaci na obsah činnosti. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998)

Pracovníci, kteří jsou orientováni na obsah práce se od sebe liší, protože intenzita působení je u každého z nich jiná. Existují apely, které obsah práce ovlivňují. Apely, kterými může působit obsah práce podle autorů BEDRNOVÉ, NOVÉHO (1998) jsou:

1. **Apel hrdosti na práci:** práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
2. **Apel jistoty a perspektivnosti jistot:** práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.
3. **Apel na tvořivé myšlení:** práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.
4. **Apel na samostatnost, autonomii:** v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
5. **Apel na koncepční myšlení:** tato práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
6. **Apel na systematické myšlení:** promítnutí si technologických a logických návazností, práce vyžaduje rychlost, pružnost myšlení.

7. Apel hrdosti na vlastní myšlení: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality: dovednosti, schopnosti, znalosti.
8. Apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi a množství lidských kvalitních vztahů.

2.3.5 Pracovní podmínky a režim práce

Pokud jsou pracovní podmínky dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost. Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ, (1998) má vytváření lepších pracovních podmínek dvojí efekt:

- 1) zlepšení pracovních podmínek se projeví ve zlepšení výkonu – díky menší únavě a pracovní pohodě,
- 2) management dá pracovníkovi najevo, že si jeho práce váží a záleží mu na něm.

Faktory pracovního prostředí rozšiřuje PROVAZNÍK (1997) o prostorové a funkční řešení pracoviště, podmínky bezpečnosti práce, preventivní péče o zaměstnance, hygienické, estetické a organizační podmínky a v neposlední řadě sociálně – psychologické podmínky.

2.3.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

RŮŽIČKA (1992) charakterizuje identifikaci s podnikem jako "ztotožnění pracovníka s hospodářskou situací". Charakteristické je přijetí cílů podniku za vlastní. Podstatou identifikace je pozitivní postoj k podniku jako celku.

Člověk svou profesí a prací považuje za součást svého života – toto přesně vyjadřuje identifikace s prací a profesí. Identifikace s podnikem je brána jako ztotožnění se s podnikem jako takovým, ztotožnění se s jeho cíli, jeho pracovním prostředím i managementem.

Pokud se všechny tři identifikace propojí, vede to k tomu, že pracovníkův výkon je dlouhodobě vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.4 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Každý pracovník by měl být považován za originál a zároveň by si management měl uvědomit, že každý originál má své vlastnosti. Nikdo není stejný. Je nutností uvědomit si, co přesně u toho kterého pracovníka chceme stimulovat, kterou oblast.

Vzhledem k tomu, že existuje více oblastí, kde je nutno stimulační prostředky využít, měl by se brát ohled nejen na rysy konkrétního člověka, ale na tu oblast pracovního jednání, která má být ovlivněna. Autoři BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí nejčastěji se objevující stimulační oblasti a to se zaměřením na pracovní výkon jak z hlediska kvality, tak z hlediska kvantity. Další oblastí je stimulace k tvořivosti a to tak, aby tato stimulace sloužila k vyřešení situace. Tvořivost může být podnícena například hmotnou odměnou či pozitivním hodnocením či pouze hodnocením. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá k rozvoji pracovníků a seberozvoj by měl podnik podporovat. Další oblastí je skupinová spolupráce, která upevňuje pracovní vztahy a podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů i solidaritu v situacích, kdy se jednomu z členů třeba nemusí dařit.

V souhrnu tedy BEDRNOVÁ a NOVÝ (1998) tvrdí, že se nejčastěji objevuje potřeba stimulovat následující oblasti:

- pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- spolupráce ve skupině, v týmu, odpovědnost.

3 Stimulačně-motivační program podniku

Dle ARMSTRONGA (1999) mají motivační strategie vytvořit pracovní prostředí a vyvinout takovou politiku a přístupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Autor dále vychází z dřívějších názorů a tvrdí, že pro vyvolání vnitřní pracovní motivace je nebytné splňovat několik charakteristik. Pracovní místo by mělo umožňovat pracovníkovi určitou volnost v rozhodování, sebeřízení a odpovědnosti. Ideální je poskytovat zpětnou vazbu a vyzdvihnout schopnosti pracovníka. Dle HAGEMANNOVÉ (1995) potřebují zaměstnanci vědět, co se od nich očekává a dále co od nich žádají jejich nadřízení. Samozřejmě i děje uvnitř podniku mohou ovlivňovat jejich práci. Nedostatečně využívaná zpětná vazba signalizuje lhostejnost, opovržení a to působí nemotivačně.

Motivační program se odvíjí od úsilí dosáhnout cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý kolektiv tak, aby tvořily celek a plnily úkoly organizace. MAYEROVÉ (1997)

Sestavení motivačního programu obsahuje určité zásady a pravidla a dělí se do základních fází. PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) je dělí do základních fází z hlediska časové organizace:

1. Analýza motivační struktury pracovníků podniku – jedná se o identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu – na co se motivační program zaměří.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků
4. Úrovně - stanovení problémů či úkolů k nutnému řešení.
5. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků - optimální výběr konkrétních forem stimulace.
6. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení.
7. Konkrétních podmínek jejich uplatňování - ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
8. Vlastní sestavení motivačního programu – je závazný a sepsán formou dokumentu či směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků.

9. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem – mělo by se jednat o dokument, který bude zpřístupněn všem zaměstnancům.

Bez správných lidí na správných místech mnoho zaměstnavatel nedokáže, proto jsou motivace a stimulace v řídicí práci natolik důležitým faktorem, že jim musí být věnována energie a více času. Cílem je mít v týmu ty nejlepší pracovníky a dále získat jejich loajalitu. Důležitým bodem je rozvíjet jejich kompetence a nabídnout jim maximálně kvalitní pracovní podmínky. Podporu pracovní motivace, výkonnosti a spokojenosti podpoří právě realizace motivačního programu.

Tvorba motivačních programů

Prvním krokem pro vytvoření správně fungujícího motivačního programu je vytvoření analýz skutečného stavu v podniku a to tak, aby se jimi zjistily všechny skutečnosti, které mají podstatný vliv na fungování podniku, na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost.

Tvorbu motivačních programů lze rozdělit na více metod a způsobů. Jednou z nich je metoda a způsob využití různých odměn, jimiž organizace disponuje, dále metoda a způsob zabezpečení komplexní péče o pracovníky, a v neposlední řadě metody a prostředky výchovného působení a způsoby zvyšování odborné kvalifikace pracovníků. (KALÁŠEK, 2012)

Je možné rozčlenit tvorbu motivačních programů do několika kroků. Mezi první kroky patří zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti x nespokojenosti a určení oblasti, na kterou je třeba motivační program zaměřit, dalším krokem je zjistit, jaká je současná výkonnost pracovníků, a porovnání se žádoucí úrovní. Následující činností by mělo být určení stimulačních prostředků v rámci motivačních programů, jaké se využijí, a jak se stanoví podmínky jejich použití. Na základě výše uvedených informací by měl být sestaven vlastní motivační program (ideálně ve formě dokumentu) a následně seznámení všech pracovníků s motivačním programem. Konečnou fází by měla být kontrola používání a fungování motivačního programu (např. formou zpětné vazby), popř. jeho úprava.

Cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet sama sebe. Jde vlastně o jakýsi vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace. (KALÁŠEK, 2012)

Snem každého zaměstnavatele je mít motivované pracovníky. Zapálené pro svou práci, nadšené, iniciativní, přinášející nadprůměrné výsledky. Když se však člověk rozhlédne kolem sebe, realita je spíše jiná. Řada lidí dělá svou práci dobře, někteří dokonce výborně, ale bez nadšení. Iniciativou a nápady mnoho pracovníků nehýří. Někteří dokonce tvrdí, že „iniciativa se po zásluze trestá“. Přitom i ti zdánlivě omrzeli a cyničtí pracovníci řeknou, že by rádi pracovali jiným způsobem. Téměř nepsaným pravidlem je, že čím větší firma je, tím přísněji a většinou rigidněji je zorganizován její vnitřní život - pracovní popisy, postupy, předpisy, pravidla. Hlavní rolí manažerů není motivovat pracovníky, ale dbát na dodržení pravidel a dosažení obchodních či jiných nastavených cílů. Zkušenosti publicistů zabývajících se motivací zaměstnanců ukazují, že i v sebedynamičtějších firmách existuje řada pravidel striktně uplatňovaných bez ohledu na vhodnost jejich aplikace. Mnoho firem, které se řídí heslem „vše pro zákazníka“, má zvláštním způsobem nastavená pravidla, která se vztahují k vnitřnímu zákazníkovi = zaměstnanci.

4 Cíle práce, metodika

4.1 Cíle a hypotézy

Cílem práce je zjistit úroveň motivace a stimulace pracovního jednání v Hypoteční bance a navrhnout opatření, které by mohly tuto úroveň zvýšit. Níže uvedené hypotézy budou potvrzeny či vyvráceny v kapitole 6 Vlastní práce. Na základě tohoto vyhodnocení budou vyvozeny vhodné návrhy a opatření v závěru empirické části. Dosažení cíle bylo provedeno na základě zpracované analýzy a hloubkového rozhovoru s pracovníkem oddělení Lidských zdrojů. V rámci hloubkového rozhovoru bylo cílem zjistit názor pracovníka lidských zdrojů na motivaci a stimulaci klíčových zaměstnanců. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost Hypoteční banka, a.s.

Hlavní cíl byl rozčleněn do následujících dílčích cílů:

- 1) Zjistit spokojenost zaměstnanců s prací
- 2) Zjistit možnost profesního rozvoje
- 3) Zjistit úroveň vztahů a komunikace ve společnosti
- 4) Zjistit jak jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním
- 5) Navrhnout opatření
- 6) Provést kalkulaci návrhu vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním

Pro naplnění cílů byly navrženy následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Klíčoví zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní náplní a pracovními podmínkami a jsou dostatečně motivováni.

Hypotéza č. 2: Pro zaměstnance je důležitá pochvala, uznání, čestnost a spravedlnost, ale i konstruktivní kritika, ze které se mohou poučit.

Hypotéza č. 3 Zaměstnanci shledávají za nejvíce motivační nástroj peníze.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci považují za nejvíce stresový faktor časovou tíseň.

4.2 Metodika

V rámci diplomové práce „Motivace a stimulace pracovního jednání“ bylo využito kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní i kvalitativní výzkum byl prováděn pouze s klíčovými zaměstnanci Hypoteční banky, a. s..

Dle informací z personálního oddělení Hypoteční banky bylo ve společnosti 483 zaměstnanců k datu 31. 12. 2013. Dohromady je složen zkoumaný vzorek z 20 pracovníků, z toho 12 žen (60,00%) a 8 mužů (40,00%). Bližší identifikace respondentů je vidět v tabulce č. 5 Základní informace o klíčových zaměstnancích. Dotazníkové šetření probíhalo pouze se souborem klíčových zaměstnanců. Výzkumný soubor kvalitativní části výzkumného šetření tvořila pouze 1 osoba z oddělení Lidských zdrojů, která danou problematiku v rámci Hypoteční banky řeší každý den.

Klíčovní zaměstnanci se dělí do dvou skupin¹:

- 1) Pracovníci pobočkové sítě – jedná se o pracovníky, kteří jsou v každodenním jednání s klienty, spolupracujícími poradci, odhadci a dalšími pracovníky banky. Provozují aktivní obchod, na kterém je také závislý zisk Hypoteční banky. Jsou omezeni pracovní dobou pobočky, proto u nich často není využívána pružná pracovní doba.
- 2) Zaměstnanci centrály – bez těchto pracovníků by nefungoval chod běžících hypotečních úvěrů, jedná se o pracovníky, kteří velice často řeší náročnou administrativu spojenou se správou hypotečních úvěrů. Jsou zatíženi požadavky pracovníků z pobočkových sítí, nejednají s klienty Hypoteční banky osobně. Mohou díky tomu využívat pružnou pracovní dobu. Nejsou hodnoceni za uzavřený obchod.

Počet klíčových zaměstnanců se v průběhu let neměnil a změna počtu těchto zaměstnanců není plánována ani do budoucna.

Ke sběru dat byla použita v případě kvantitativního výzkumu technika dotazníku. Pro celou skupinu byl dotazník anonymní. Dotazník obsahoval 6 hlavních oblastí, pod které bylo zařazeno celkem 36 otázek. Dotazník obsahoval otázky uzavřené, otevřené i polootevřené a byl rozdán v listopadu a prosinci roku 2013. Vyhodnocování dotazníkového šetření bylo provedeno zadáním dat do grafů a srovnávacích tabulek

¹ Klíčovní zaměstnanci jsou rozděleni do dvou základních skupin a existuje mezi nimi vysoká závislost a nutnost bezchybné spolupráce.

v programu Microsoft Office Excel 2007. Dále byly otázky zpracovány ve statistickém programu PSPP. Návratnost dotazníků byla 100%. Zároveň mi oddělení Lidských zdrojů umožnilo nahlédnout do interních materiálů a poskytlo mi informace k dokreslení skutečností získaných z dotazníkového šetření.

Hlavní oblasti motivace a stimulace, na které jsem se v dotazníku zaměřila, byly tyto:

- I. Základní údaje o respondentech
- II. Spokojenost s prací
- III. Profesní rozvoj
- IV. Vztahy a komunikace ve společnosti
- V. Motivace a odměny
- VI. Návrhy na změnu

Ke každé otázce, ze které byly vyhodnoceny odpovědi vhodné pro zjištění cílů práce, byla vytvořena tabulka a výsečový nebo sloupcový graf. Typ grafu závisí na druhu otázky. Každá otázka je doplněna komentářem, shrnující získané informace.

Kvalitativní výzkum byl proveden technikou hloubkového nestrukturovaného rozhovoru. Rozhovor obsahoval 6 otázek a byl zaznamenáván písemnou formou na předem připravený formulář. Rozhovor byl prováděn v měsíci únoru 2014. Zaznamenaný rozhovor byl přepsán do textu. Rozhovoru se zúčastnila 1 pracovnice, její přístup byl velmi vstřícný a otevřený. Na začátku rozhovoru jí byla sdělena informace, že rozhovor bude anonymní.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, je tato diplomová práce rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou část a empirickou část. Teoretická část obsahuje tři hlavní kapitoly. V první kapitole jsou popsány pojmy motivace, její význam a jednotlivé druhy motivačních nástrojů a teorií, které mohou vytvářet u zaměstnanců pocit celkového pracovního uspokojení. Druhá kapitola je zaměřena na pojem stimulace a informace o stimulačních prostředcích. Ve třetí kapitole je zmíněn motivačně stimulační program. Další následující kapitoly spadají pod empirickou část. Cíle a hypotézy jsou vytyčeny v kapitole čtyři, ve které po těchto následuje popis metodiky práce. Pro diplomovou práci byla zvolena společnost Hypoteční banka, a. s. Práce měla být původně zaměřena na celou společnost, nicméně z důvodu velice náročného a zdlouhavého procesu získání souhlasu od vedení Hypoteční banky s tímto výzkumem, byl povolen průzkum pouze u klíčových zaměstnanců Hypoteční banky, a. s. Pozitivní stránkou věci je, že zkoumání

se stává efektivnějším a to díky hloubkovému rozhovoru s pracovníkem Lidských zdrojů a jednoznačnému zacílení na konkrétní skupinu zaměstnanců. Naopak jako stinná stránka věci může být vnímáno, že výzkum nebude zaměřen na společnost jako celek. V práci jsou analyzovány a zhodnoceny názory klíčových pracovníků, a to za pomoci údajů z dotazníkového šetření, probíhajícího v měsících listopadu a prosinci roku 2013. Popis vybrané organizace je pod kapitolou 5 Charakteristika vybrané organizace. Jednotlivé části dotazníku jsou graficky zobrazeny v kapitole 6 Vlastní práce. Pro doplnění informací k tématu byl vyhotoven formulář s připravenými otázkami pro pracovníka oddělení Lidských zdrojů, jehož sdělený obsah jistě dokreslí výsledek používaného systému motivace klíčových zaměstnanců v tomto podniku. V závěru práce jsou pak nastíněny doporučené změny a opatření v oblasti motivace a stimulace.

5 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Hypoteční banka, a.s. je součástí skupiny KBC. Jediným akcionářem banky je Československá obchodní banka, a. s. (ČSOB). ČSOB poskytuje „pod jednou střechou“ služby spřízněných společností v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a správy aktiv.

5.1 Profil banky

Hypoteční banka je specialistou na poskytování hypotečních úvěrů fyzickým osobám a již více než šest let je lídrem hypotečního trhu.

Vize Hypoteční banky zní: *„Jsme profitabilní, moderní a specializovaná banka se zvučným jménem nabízející optimální spektrum hypotečních produktů určených pro financování bydlení našich klientů. Díky profesionálně poskytovaným službám, flexibilitě, vstřícnému přístupu ke klientům a jedinečné spolupráci s našimi partnery budeme i nadále udávat tón v hypotečním bankovníctví.“*

5.2 Historie

Společnosti vznikla 10. ledna 1991 a původně působila jako univerzální obchodní banka regionálního charakteru. V září roku 1995 získala oprávnění k vydávání hypotečních zástavních listů a stala se tak první bankou v České republice specializovanou na hypoteční úvěry. V červnu roku 2000 se jejím majoritním vlastníkem stala Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB). Tímto krokem přešla do silné finanční Skupiny ČSOB. Hypoteční banka si dlouhodobě udržuje jednu z předních pozic v oblasti hypotečních úvěrů pro občany. Je také největším emitentem hypotečních zástavních listů v České republice.

5.3 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Hypoteční banka, a.s.
Sídlo:	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Právní forma:	akciová společnost
Počet zaměstnanců k 31. 12. 2012	472
Nárůst zaměstnanců oproti r. 2011	+ 4.7%

Registrace:	zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 3511
Datum licence:	1. 1. 1991
Datum zápisu do OR:	10. 1. 1991
Základní kapitál:	5 076 mil. Kč k 31. 12. 2013
Zisk po zdanění	2 796 mil. Kč k 31. 12. 2012
IČ:	13584324
DIČ:	CZ699000761

Diplomová práce není zaměřena na finanční analýzu, ale pro dokreslení ekonomické situace společnosti je níže pro zajímavost uvedena tabulka č. 3 Kapitálová přiměřenost a poměrové ukazatele (dle Evropské unie - mezinárodní standardy IFRS), kde je možné dohledat rozdíly mezi roky 2011 a 2012 a to jak ve výnosnosti průměrných aktiv či vlastního kapitálu, tak i například aktiva či čistý zisk na jednoho zaměstnance. Hypoteční banka se řídí mezinárodními standardy IFRS.

Tabulka 3 Kapitálová přiměřenost a poměrové ukazatele (dle Evropské unie - mezinárodní standardy IFRS)

Kapitálová přiměřenost a poměrové ukazatele (dle EU IFRS)	Údaje k 31. 12. 2012	31. 12. 2011
Kapitálová přiměřenost v %	43,50	46,41
Rentabilita průměrných aktiv (ROAA) v %	1,44	1,54
Rentabilita průměrného vlastního kapitálu (ROAE) v %	12,12	12,46
Aktiva na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	426 220	401 336
Správní náklady na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	1 509	1 476
Čistý zisk na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	5 923	5 833
Poměr provozních nákladů vůči výnosům (C/I)	15,9	15,6

Zdroj: účetní závěrky 2011, 2012, vlastní zpracování

5.4 Profil klíčového zaměstnance – centrála

Pracovnice z oddělení Lidských zdrojů byly velice ochotné a přátelské. Na základě rozhovorů a následného dotazování na výběr a požadavky klíčových zaměstnanců byly ochotny připravit profil klíčového zaměstnance Hypoteční banky se specializací na správu hypotečních úvěrů – viz tabulka č. 4 Profil klíčového zaměstnance.

Tabulka 4 Profil klíčového zaměstnance Hypoteční banky

Pohlaví	žena
Vzdělání	VŠE – obchod a finance
Praxe v bankovníctví	celkový počet let bankovních zkušeností - 15 let
Věk	věk 41 let
Počet let v Hypoteční bance	v bance 10 let
Datum nástupu a průběh praxe v Hypoteční bance	<ul style="list-style-type: none"> - nastoupila v 1. 5. 2003 jako pracovnice klientského oddělení ve věku 31 let, - první tři roky 5/03 – 06/06 působila na pozici specialisty, - následující tři roky byla na RD/MD 07/06 -06/2009 (34-37let), - po svém návratu se velmi rychle zapracovala a po roce od svého návratu se stala specialistou seniorem (v 07/2010 v 38 letech) + zařazení mezi klíčové zaměstnance, - po dvou letech byla povýšena (od 2/2012) na vedoucí týmu (15 podřízených) v oddělení Správa úvěrů, - v únoru 2014 posun na pozici Vedoucí oddělení Správy úvěrů (3 přímé podřízené na pozicích vedoucí týmu a 45 nepřímých podřízených specialistů)
Další vzdělávání	v průběhu zaměstnaneckého poměru si kolegyně zvýšila úroveň angličtiny z B1 na B2 zkouškou FCE.
Plánované aktivity v rámci skupiny klíčových zaměstnanců	od 6/2014 bude s kolegyní uzavřena dohoda a prohloubení kvalifikace – viz studium dvousemestrálního kurzu při Bankovním institutu – Bankovníctví a finanční trhy.
Předchozí praxe	do banky přišla s pětiletou praxí z pozice specialista klientských změn z konkurenční banky

Zdroj: vlastní zpracování

6 Vlastní práce

6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozčleněn do šesti základních částí. Výsledky z těchto částí jsou níže zobrazeny a popsány v jednotlivých kapitolách.

6.1.1 Základní informace

Zjištěné základní informace o respondentech jsou zahrnuty v níže uvedené tabulce č. 5.

Tabulka 5: Základní informace o klíčových zaměstnancích

Otázka	pobočková síť	centrála	celkem
Pohlaví			
muž	25,00%	50,00%	40,00%
žena	75,00%	50,00%	60,00%
Věk			
do 30 let	12,50%	0,00%	5,00%
31 – 40 let	12,50%	66,67%	45,00%
41 – 50 let	50,00%	33,33%	40,00%
nad 51 let	25,00%	0,00%	10,00%
Nejvyšší dosažené vzdělání			
odborné (vyučen)	0,00%	16,67%	10,00%
středoškolské s maturitou	62,50%	16,67%	35,00%
vyšší odborné	0,00%	0,00%	0,00%
vysokoškolské	37,50%	66,67%	55,00%
Délka pracovního poměru			
méně než 1 rok	0,00%	0,00%	0,00%
1 – 5 let	25,00%	33,33%	30,00%
6 – 10 let	25,00%	33,33%	30,00%
11 – 20 let	37,50%	33,33%	35,00%
21 let a více	12,50%	0,00%	5,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni pracovníci vedeni jako klíčový zaměstnanci Hypoteční banky jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Poměr žen a mužů mezi respondenty je 60 % žen ke 40 % mužů. Zatímco v pobočkové síti je převaha žen, skupina zaměstnanců centrály vykazuje vyváženost zaměstnanců obou pohlaví.

Zhruba polovina všech dotazovaných je ve věkovém rozmezí 31-40 let. Tato skupina je nejpočetněji zastoupena také mezi zaměstnanci centrály, na pobočkách jsou nejvíce zastoupeni zaměstnanci ve věku 41-50 let.

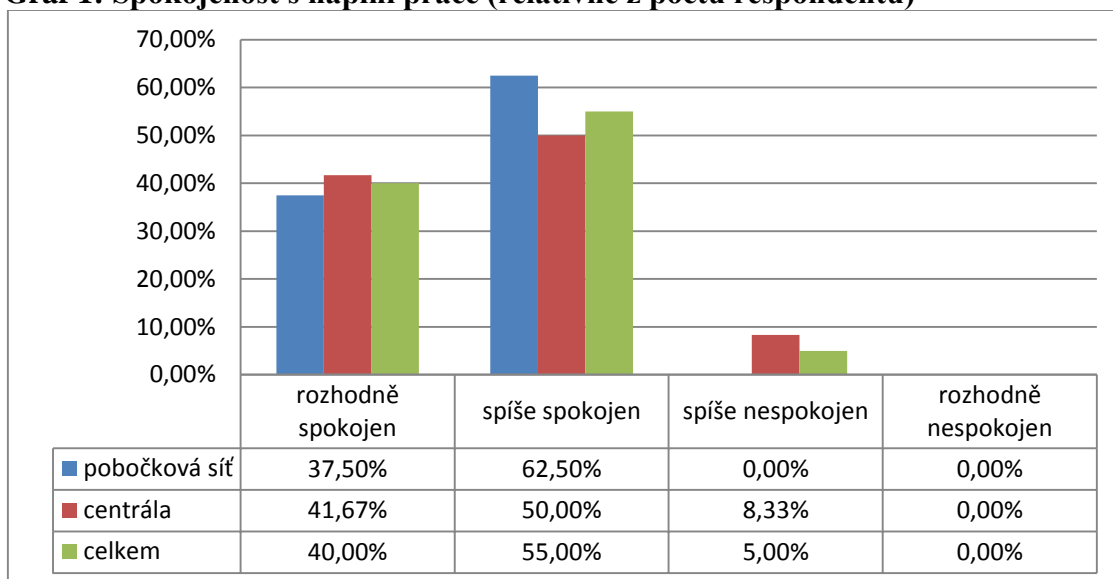
Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání je v pobočkové síti nejvyšší zastoupení těch se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Mezi zaměstnanci centrály je nejvyšší zastoupení ve skupině s vysokoškolským vzděláním.

Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru je rozdílné. Vzhledem k tomu, že se jedná o klíčové zaměstnance, je zde reálný předpoklad, že klíčovým zaměstnancem se stane pracovník po určitých zásluhách. Délka pracovního poměru do 1 roku není zaškrtnuta ani jednou, naopak nejčetněji se objevuje pracovní poměr od 11 do 20 let.

6.1.2 Spokojenost s prací

Respondenti hodnotili celkovou spokojenost s pracovní náplní (viz otázka č. 6, Příloha č. 1) na čtyřstupňové škále, a to: rozhodně spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, rozhodně nespokojen.

Graf 1: Spokojenost s náplní práce (relativně z počtu respondentů)

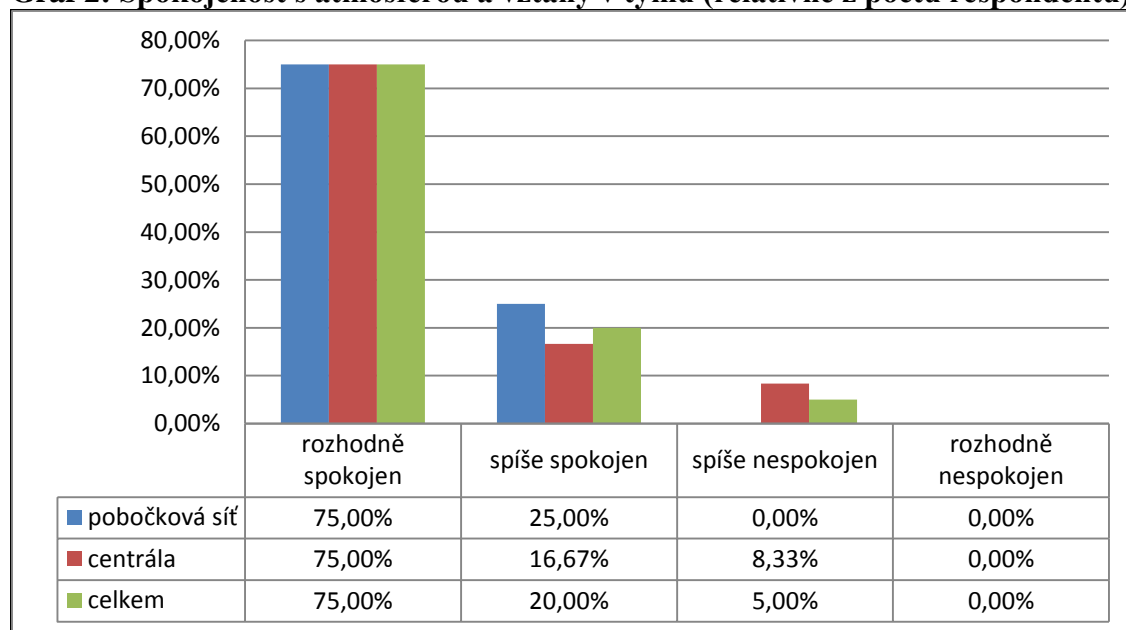


Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď „spíše spokojen“ volilo 62,50% pracovníků z pobočkové sítě a zbývajících 37,50% pracovníků poboček volilo odpověď „rozhodně spokojen“. V případě pracovníků centrály je přesně 41,67% rozhodně spokojeno, 50,00%, spíše spokojeno a jeden z respondentů, který spadá pod 8,33% je spíše nespokojen. Ani u jedné z obou skupin pracovníků se nevyskytla zcela záporná odpověď, u pobočkových pracovníků také nikdo neodpověděl, že je spíše nespokojen. Celkově lze spokojenost klíčových zaměstnanců s pracovní náplní hodnotit pozitivně. Rozhodně spokojeno je 40,00%, spíše spokojeno je 55,00% a spíše nespokojeno je 5% všech klíčových zaměstnanců. (Graf č. 1)

Hodnocení atmosféry a vztahů v pracovním týmu (viz otázka č. 7, Příloha č. 1), ve kterém respondenti hodnotili spokojenost na čtyřstupňové škále, a to: rozhodně spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, rozhodně nespokojen.

Graf 2: Spokojenost s atmosférou a vztahy v týmu (relativně z počtu respondentů)



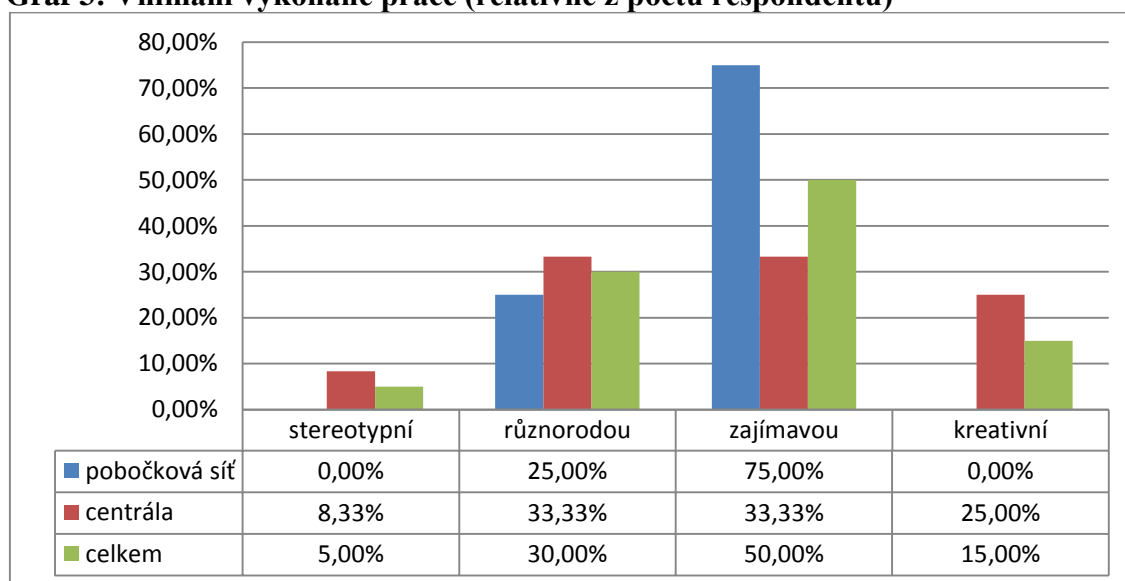
Zdroj: vlastní zpracování

V případě spokojenosti s atmosférou a vztahy v týmu lze pozorovat mezi klíčovými zaměstnanci velice podobné výsledky. Zaměstnanci pobočkové sítě volili odpověď rozhodně spokojen (75,00%) a spíše spokojen (25,00%), ve skupině zaměstnanců centrály volilo odpověď rozhodně spokojen také 75,00% pracovníků centrály, spíše spokojen volilo 16,67% pracovníků centrály, a pouze jeden respondent ze zaměstnanců centrály je zcela nespokojen (8,33%).

Celkové výsledky spokojenosti s atmosférou a vztahy v týmu jsou velice uspokojivé, bylo by vhodné řešit spíše individuální přístup. Rozhodně spokojeno je 75,00% , spíše spokojeno je 20,00% a spíše nespokojeno je pouze 5% všech klíčových zaměstnanců. (Graf č. 2)

Respondenti měli odpovědět na otázku, jak vnímají povahu své práce (viz otázka č. 8, Příloha č. 1). Respondenti měli na výběr ze čtyř možností: stereotypní, různorodá, zajímavá, kreativní.

Graf 3: Vnímání vykonané práce (relativně z počtu respondentů)



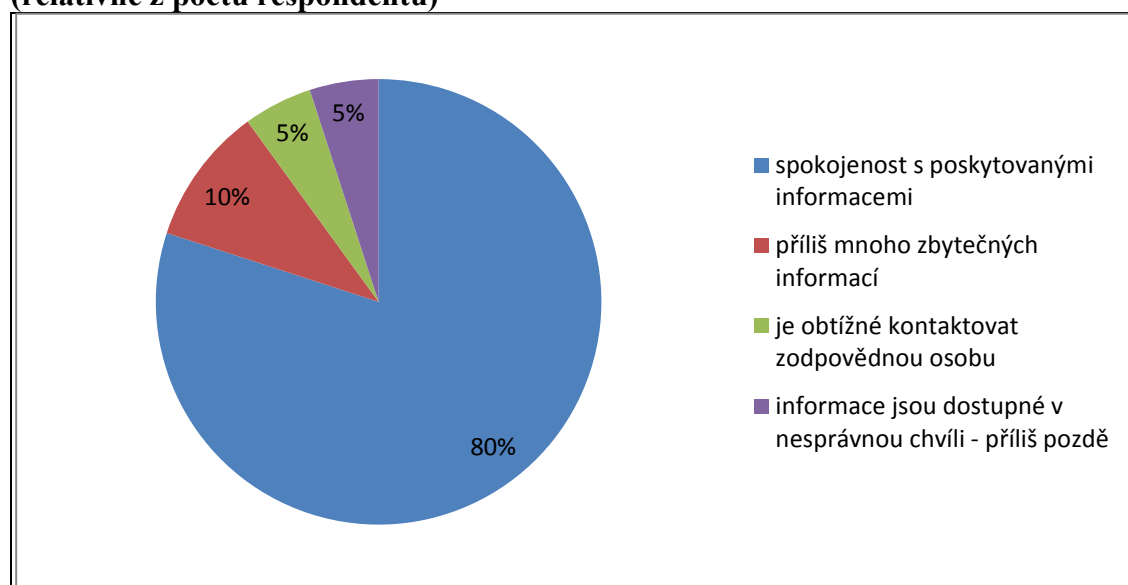
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k odlišným denním činnostem a pracovním pozicím jsou odpovědi různorodé. Zaměstnanci pobočkové sítě vnímají svou práci jako různorodou (25,00%) a dále jako zajímavou ji vnímá 75,00%. Kdežto zaměstnanci centrály vnímají svou práci jako stereotypní (8,33%), jako různorodou ji vnímá 33,33% zaměstnanců centrály, část z nich považuje a vnímá svou práci jako zajímavou (33,33%) a jako kreativní ji vnímá zbylých 25,00% zaměstnanců centrály. V případě pracovníků pobočkové sítě lze vnímání pracovní náplně hodnotit pozitivně a lze očekávat nadšení a zájem o práci. U pracovníků centrály by stereotypní vnímání vykonané práce mohlo snížit pracovní výkonnost a spokojenost, nicméně s ohledem na počet respondentů odpovídajících možností „stereotypní“ a dále s ohledem na projevenou spokojenost s pracovní náplní, která byla zobrazena v grafu č.1 Spokojenost s náplní práce, toto není příliš pravděpodobné. (Graf č. 3)

Na otázku týkající se případných změn práce respondenti odpovídali vlastními slovy pouze heslovitě, odpovědi se neopakovali (viz otázka č. 9, Příloha č. 1). Jednalo se o odpovědi typu: méně administrativy, ještě více různorodé práce, rotace pracovníků napříč celou bankou - alespoň na pár dnů, méně práce, pohyblivá pracovní doba, jiné (hezčí) pracovní místo, pracovní prostředí - více soukromí pro klienty, snížit pracovní zatížení, více práce z domova – homeoffice.

Respondenti hodnotili pohyb informací využívaných při své práci (viz otázka č. 10, Příloha č. 1) výběrem jedné či více z nabízených možností, a to: spokojenost s poskytovanými informacemi, příliš málo informací, příliš mnoho zbytečných informací, je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu, informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli – příliš brzy, informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli – příliš pozdě.

Graf 4: Zhodnocení pohybu potřebných informací v rámci Hypoteční banky (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového hodnocení vyplývá, že 80,00% klíčových zaměstnanců je spokojeno s poskytovanými informacemi, dále 10% ze všech klíčových zaměstnanců uvedlo, že dostává příliš mnoho zbytečných informací, dále 5% klíčových zaměstnanců uvedlo, že je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu a posledních 5% ze všech klíčových zaměstnanců uvedlo, že informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli a to příliš pozdě. Rozbor odpovědí jednotlivých skupin je sumarizován v níže uvedené tabulce č. 6 Zhodnocení pohybu potřebných informací v rámci Hypoteční banky. (Graf č. 4, Tabulka č. 6)

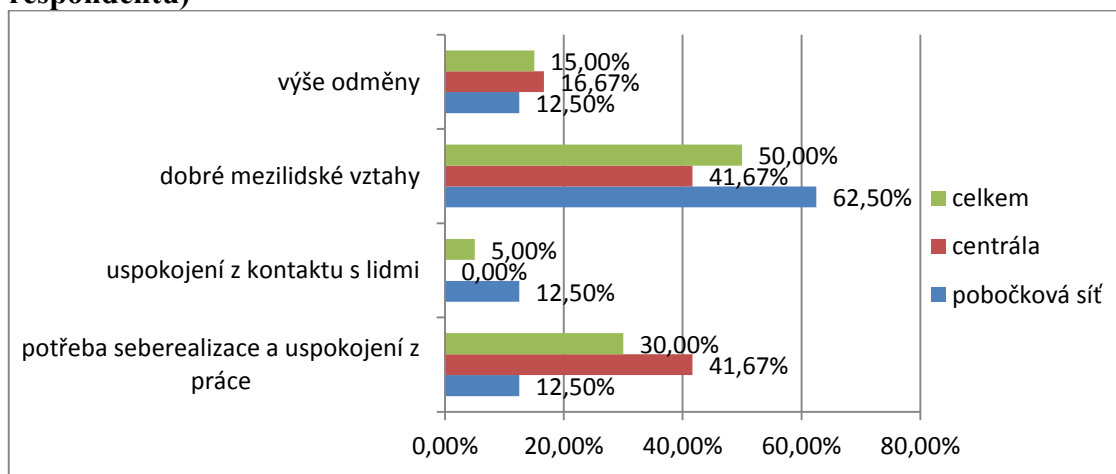
Tabulka 6: Zhodnocení pohybu potřebných informací v rámci Hypoteční banky

	pobočková síť	centrála	celkem
spokojenost s poskytovanými informacemi	62,50%	91,67%	80,00%
příliš málo informací	0,00%	0,00%	0,00%
příliš mnoho zbytečných informací	25,00%	0,00%	10,00%
je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu	12,50%	0,00%	5,00%
informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli - příliš brzy	0,00%	0,00%	0,00%
informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli - příliš pozdě	0,00%	8,33%	5,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti odpovídali na otázku, týkající se potřeby, která je pro ně nejdůležitější (viz otázka č. 11, Příloha č. 1), a to uvedením vlastní odpovědi, nebo výběrem z nabízených možností, a to: potřeba seberealizace a uspokojení z práce, uspokojení z kontaktu s lidmi, obětavost, tolerance, dobré mezilidské vztahy, plnění obchodních cílů, cílevědomost, výše odměny.

Graf 5: Nejdůležitější potřeba z hlediska uspokojení z práce (relativně z počtu respondentů)



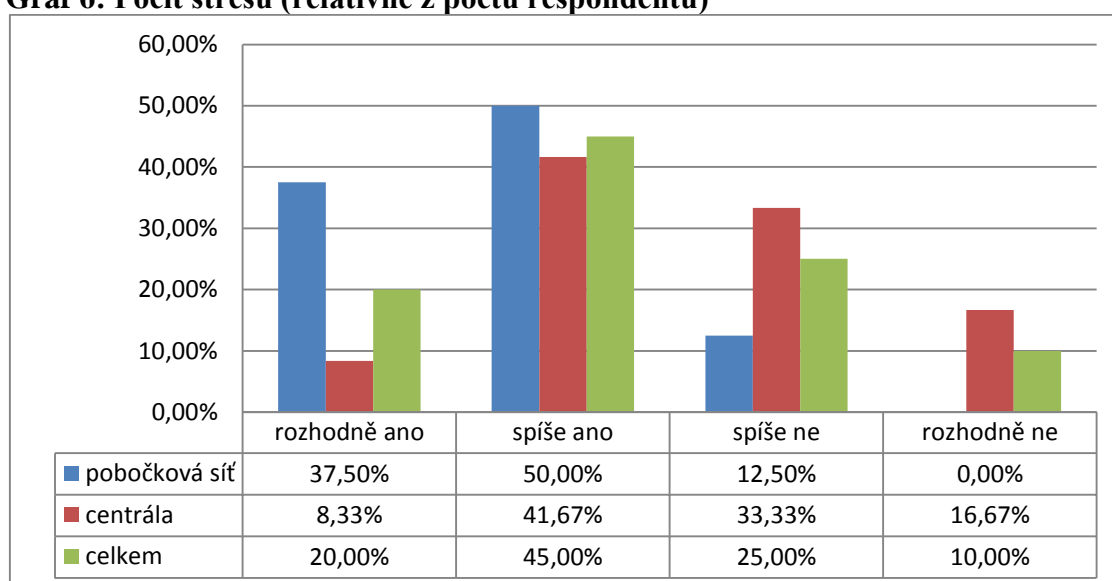
Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost dobrých mezilidských vztahů je z hlediska uspokojení to nejdůležitější. Z pobočkových pracovníků považuje jako nejdůležitější hledisko dobré mezilidské vztahy (62,50%). Pro zaměstnance centrály je stejně jako dobré mezilidské vztahy

(41,67%) velice důležitá také seberealizace a uspokojení z práce (41,67%). Výši odměny hodnotilo pouze 15,00% všech klíčových zaměstnanců jako nejdůležitější potřebu. Dále pracovníci pobočkové sítě označili jako jednu z nejdůležitějších potřeb potřebu uspokojení z kontaktu s lidmi (5,00%), tuto potřebu nezaškrtl žádný ze zaměstnanců centrály, pravděpodobně kvůli velice omezenému kontaktu s vnějším okolím. (Graf č. 5)

Respondenti sdělovali, jak často se cítí ve stresu (viz otázka č. 12, Příloha č. 1), a to volbou jedné z odpovědi na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 6: Pocit stresu (relativně z počtu respondentů)



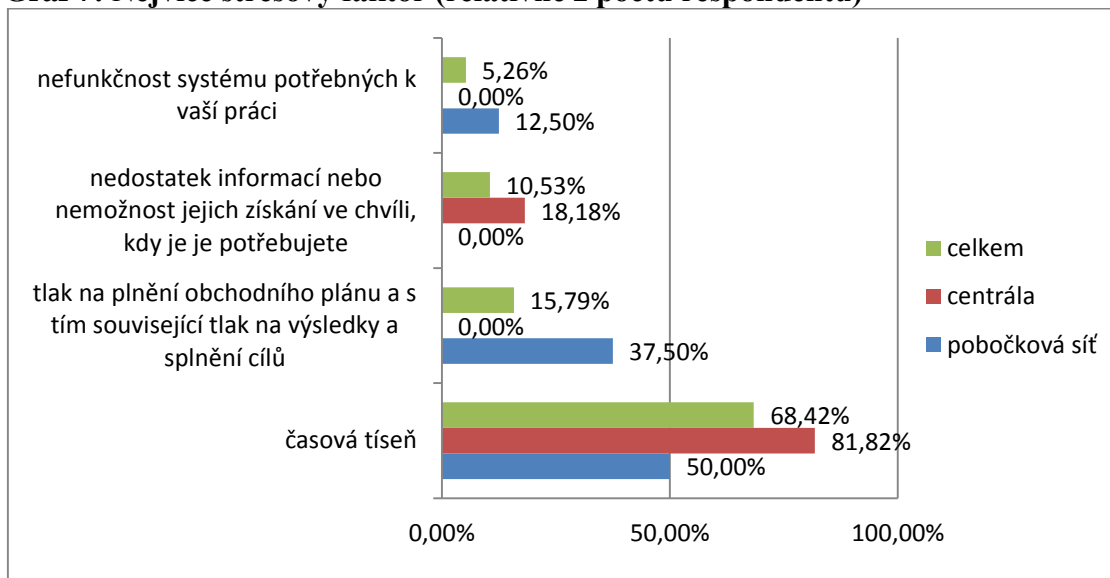
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 je velice dobře vidět, že největšímu stresu jsou vystaveni pracovníci pobočkové sítě – ti odpověděli rozhodně ano (37,50%) a spíše ano (50,00%). Pouze 12,50% klíčových pracovníků pobočkové sítě odpovědělo, že spíše ve stresu nejsou, nikdo z nich neodpověděl, že se rozhodně ve stresu necítí. Zaměstnanci centrály odpověděli, že jsou rozhodně ve stresu (8,33%) a ve větším poměru jsou tito zaměstnanci spíše ve stresu (41,67%). Ve stresu se spíše necítí 25,00% klíčových zaměstnanců centrály a rozhodně se necítí ve stresu zbylých 16,67% klíčových zaměstnanců centrály. Z celkového hlediska je téměř polovina všech klíčových zaměstnanců spíše ve stresu. (Graf č. 6)

Respondenti vybírali z nabízených možností faktor, který je podle nich nejvíce stresový (viz otázka č. 13, Příloha č. 1), a to: časová tíseň, nejistota pracovního místa, vzrůstající

tendence prodejních či jiných ukazatelů a s tím související tlak na výsledky a splnění cílů, nedostatek informací nebo nemožnost získání je v potřebnou chvíli, nefunkčnost systémů potřebných k práci.

Graf 7: Nejvíce stresový faktor (relativně z počtu respondentů)



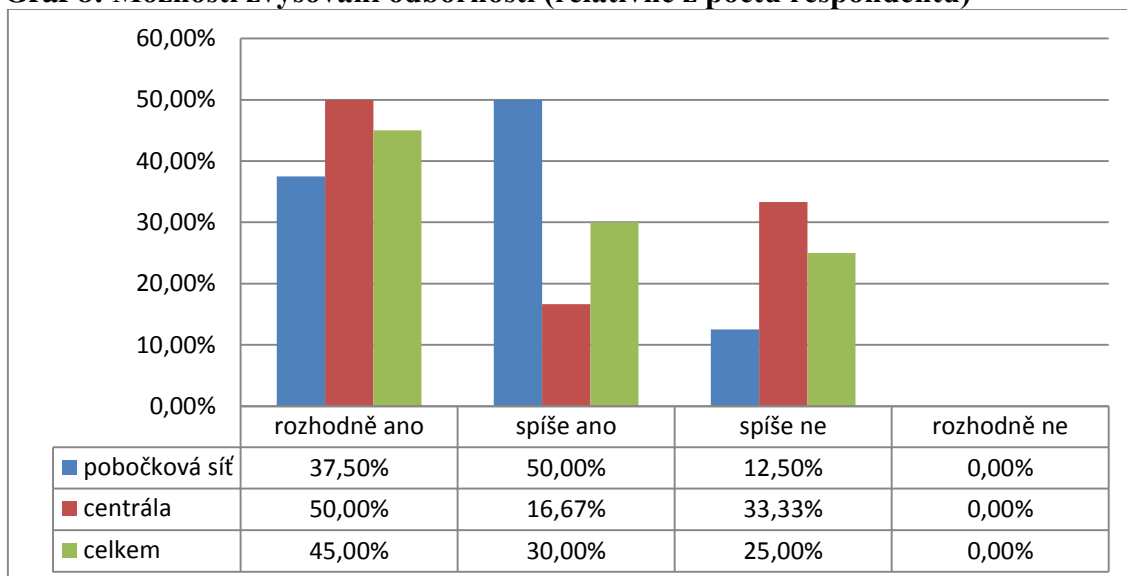
Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu všech klíčových zaměstnanců, kteří se cítí alespoň minimálně ve stresu, je nejvíce vnímaným stresovým faktorem časová tíseň (68,42%). U nejvíce stresované skupiny pracovníků pobočkové sítě, je nejčastější příčinou vysokého stresu právě zmiňovaná časová tíseň (50,00%), dále tlak na plnění obchodního plánu a s tím související tlak na výsledky a splnění cílů (37,50%) a také nefunkčnost systému, potřebného k práci (12,50%). Naopak žádný z pracovníků centrály se necítí být stresován nefunkčností systému potřebných k práci a ani tlakem na plnění obchodních plánů a s tím souvisejícím tlakem na výsledky a splnění cílů. U těchto zaměstnanců je nejvíce stresovým faktorem kromě časové tísně (81,82%) i nedostatek informací nebo nemožnost jejich získání ve chvíli, kdy je nejvíce potřebují (18,18%). (Graf č. 7)

6.1.3 Profesní rozvoj

Respondenti hodnotili, zda jim jejich nadřízený poskytuje školení ke zvýšení odbornosti (viz otázka č. 14, Příloha č. 1), a to volbou jedné z odpovědí na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 8: Možnosti zvyšování odbornosti (relativně z počtu respondentů)



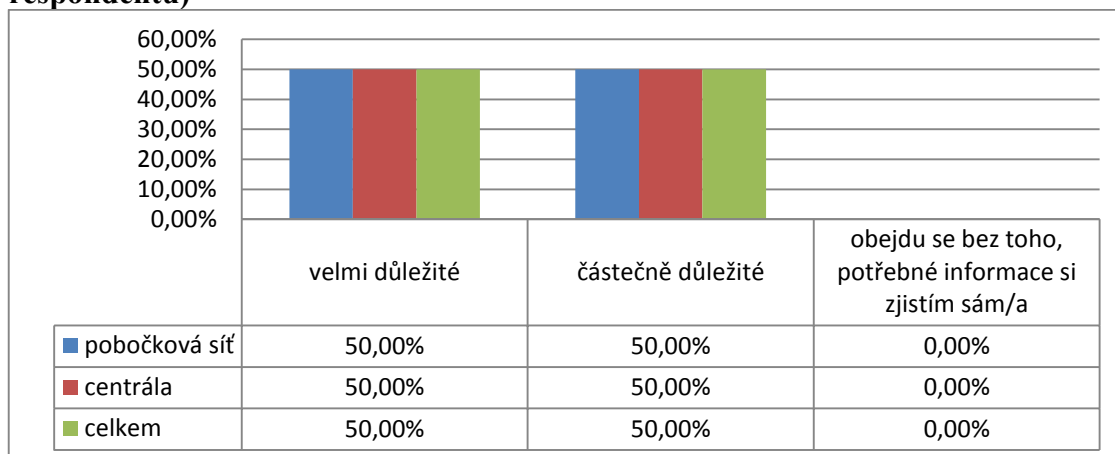
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů hodnotila poskytování školení kladně. Nejvíce pracovníci pobočkové sítě, 37,50 % zástupců této skupiny volilo možnost rozhodně ano a 50,00 % těchto pracovníků volilo odpověď spíše ano, spíše ne odpovědělo 12,50% zástupců pobočkové sítě. Žádný ze zaměstnanců pobočkové sítě ani centrály neodpověděl rozhodně ne. Ve skupině zaměstnanců centrály je poskytování školení hodnoceno také spíše kladně, 50,00% zaměstnanců centrály volilo možnost rozhodně ano a 16,67% spíše ano, spíše ne odpovědělo 33,33% zástupců skupiny zaměstnanců centrály.

S ohledem na vnímání důležitosti školení (viz následující otázka č. 15) je zde stále značný prostor pro zlepšení, pouze 45 % všech dotazovaných je názoru, že společnost rozhodně nabízí různá školení. (Graf č. 8)

Respondenti hodnotili důležitost příležitostí k profesnímu rozvoji (viz otázka č. 15, Příloha č. 1), a to výběrem jedné ze tří možností třístupňové škály – velmi důležité, částečně důležité, obejdu se bez toho - potřebné informace si zjistím sám/a.

Graf 9: Důležitost produktových školení, stress managementu (relativně z počtu respondentů)



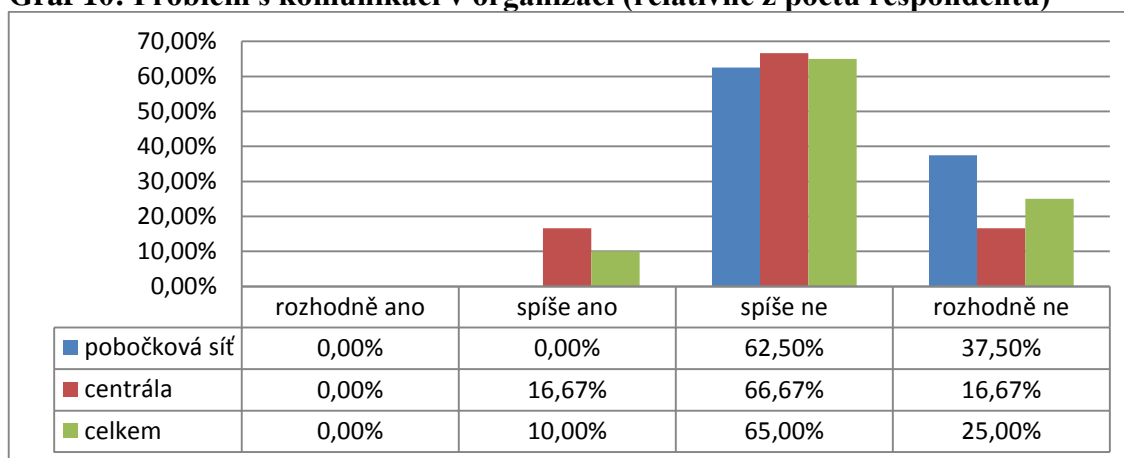
Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost a příležitost k profesnímu rozvoji související s produktovými, komunikačními a stresovými školeními jsou velice důležité pro všechny klíčové zaměstnance. Výsledky ve všech skupinách prakticky neliší. 50 % pracovníků pobočkové sítě i zaměstnanců centrály považuje tuto skutečnost za velmi důležitou, Žádný ze zástupců klíčových zaměstnanců nevedl, že se obejde bez školení a potřebné informace si zjistí sám. (Graf č. 9)

6.1.4 Vztahy a komunikace ve společnosti

Respondenti hodnotili, zda existuje v rámci organizace nějaký problém s komunikací (viz otázka č. 16, Příloha č. 1), a to volbou jedné z odpovědi na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 10: Problém s komunikací v organizaci (relativně z počtu respondentů)

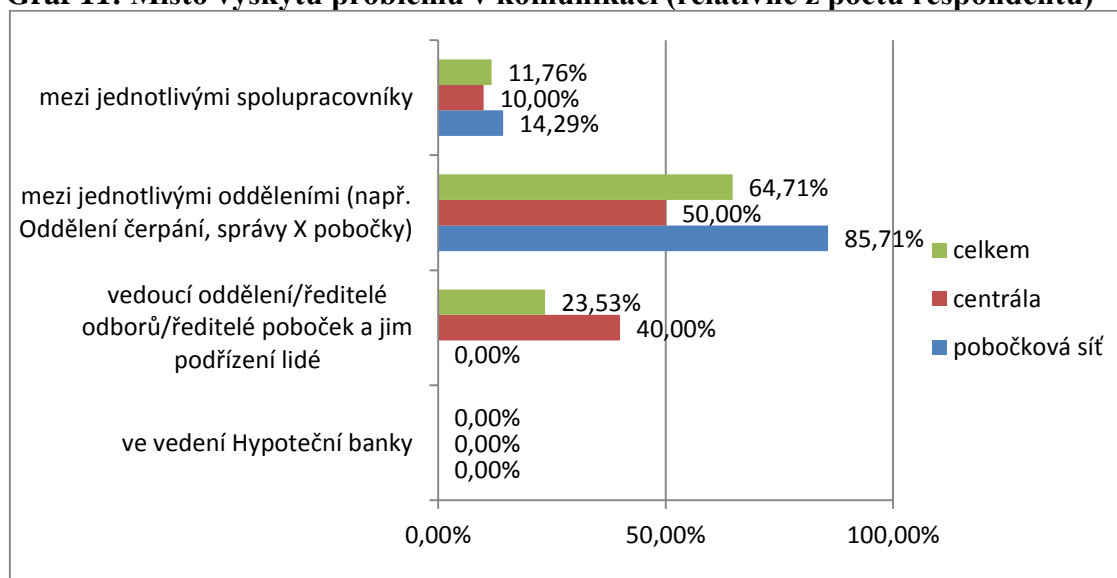


Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě hodnotili problémy s komunikací v rámci organizace kladně, tzn., že na otázku, zda se domnívají, že je v organizaci problém s komunikací, volili odpověď rozhodně ne (37,50%) a spíše ne (62,50%). Většina klíčových zaměstnanců centrály také hodnotila problémy s komunikací v rámci organizace kladně, jedna část volila odpověď rozhodně ne (16,67%), druhá větší část spíše ne (66,67%), a poslední část volila odpověď spíše ano (16,67%). Z celkového pohledu to vypadá tak, že pracovníci pobočkové sítě spíše nevnímají žádné problémy s komunikací v rámci organizace a zaměstnanci centrály spíše z menší části. (Graf č. 10)

Respondenti vybírali odpověď podle toho, kde si myslí, že se problém vyskytuje (viz otázka č. 17, Příloha č. 1) a to z možností: ve vedení Hypoteční banky, vedoucí oddělení/ředitelé odborů/ředitelé poboček a jim podřízení lidé, mezi jednotlivými odděleními (např. Oddělení čerpání, správy X pobočky), mezi jednotlivými spolupracovníky.

Graf 11: Místo výskytu problému v komunikaci (relativně z počtu respondentů)



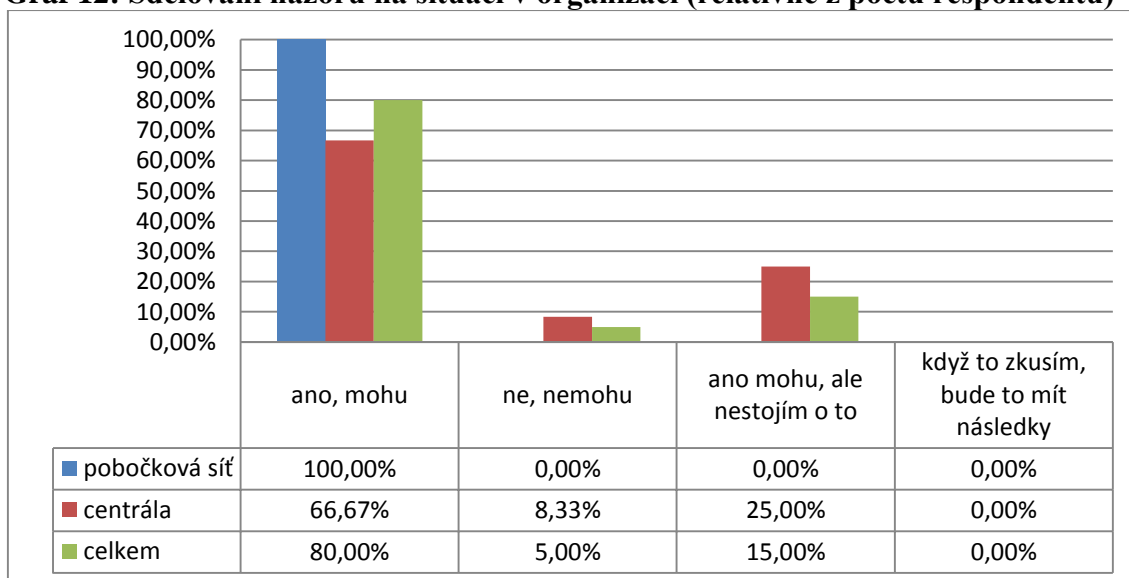
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem odpovídalo pouze 15 klíčových zaměstnanců z celkových 20. Odpovídali jen ti respondenti, kteří v předchozí otázce č. 16 uvedli, že se spíše domnívají, že je problém v komunikaci v organizaci. Zmíněný problém viděla část pracovníků pobočkové sítě především v komunikaci mezi jednotlivými odděleními, např. oddělení čerpání, oddělení správy vs. pobočková síť, a to ve výši 85,71%. Zbylí pracovníci pobočky uvedli, že problém se vyskytuje v komunikaci mezi jednotlivými spolupracovníky (14,29%). Z menší části se objevila tato odpověď i u zaměstnanců centrály (10,00%), největší část

skupiny zaměstnanců centrály (50,00%) odpověděla, že se problém vyskytuje mezi jednotlivými odděleními a zbylých 40,00% odpovědělo, že vidí problém hlavně mezi vedoucími oddělení/ řediteli odborů/ řediteli poboček a jim podřízeným. Tuto odpověď nezaškrtl nikdo z pobočkové sítě. Vzhledem k vysokému podílu odpovědí b, c (b=vedoucí oddělení/ředitelé odborů/ředitelé poboček a jim podřízení lidé; c=mezi jednotlivými odděleními) by pravděpodobně bylo vhodné nějaké plošné opatření, například vhodná metodická podpora (včetně případových studií), přístupná pro všechny zaměstnance (nejen pro to dané konkrétní oddělení), zabývající se danou problematikou. Dalším opatřením by mohly být častější pravidelně se opakující rotace zaměstnanců oddělení, která vzájemně spolupracují a jsou na sobě tudíž závislá. (Graf č. 11)

Respondenti hodnotili, zda mohou otevřeně a bez obav sdělovat své názory v rámci organizace (viz otázka č. 18, Příloha č. 1) a to volbou jedné z odpovědí na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 12: Sdělování názorů na situaci v organizaci (relativně z počtu respondentů)



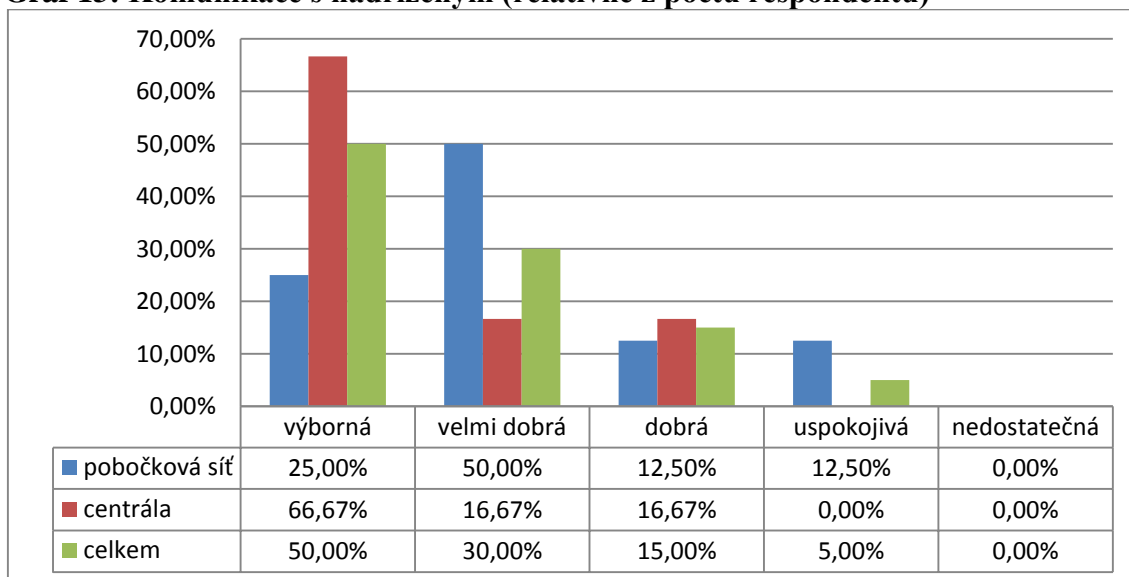
Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě hodnotili otevřené sdělování svých názorů zcela jednoznačně. Celá skupina těchto pracovníků (100,00%) má možnost své názory na situaci v organizaci sdělovat. Většina klíčových zaměstnanců centrály také hodnotila otevřené sdělování názorů v rámci organizace kladně, jedna část volila odpověď ano, mohu (66,67%), druhá část ano, mohu, ale nestojím o to (25,00%), a pouze jeden klíčový zaměstnanec volil odpověď ne, nemohu (8,33%). Celkové hodnocení vypadá

tak, že všichni klíčoví pracovníci pobočkové sítě mohou otevřeně sdělovat názory v rámci organizace, ale s tím, že někteří z klíčových zaměstnanců centrály o to nestojí. (Graf č. 12)

Respondenti měli odpovědět na otázku, jak vnímají komunikaci se svým nadřízeným (viz otázka č. 19, Příloha č. 1). Respondenti měli na výběr z pěti možností: výborná, velmi dobrá, dobrá, uspokojivá, nedostatečná.

Graf 13: Komunikace s nadřízeným (relativně z počtu respondentů)

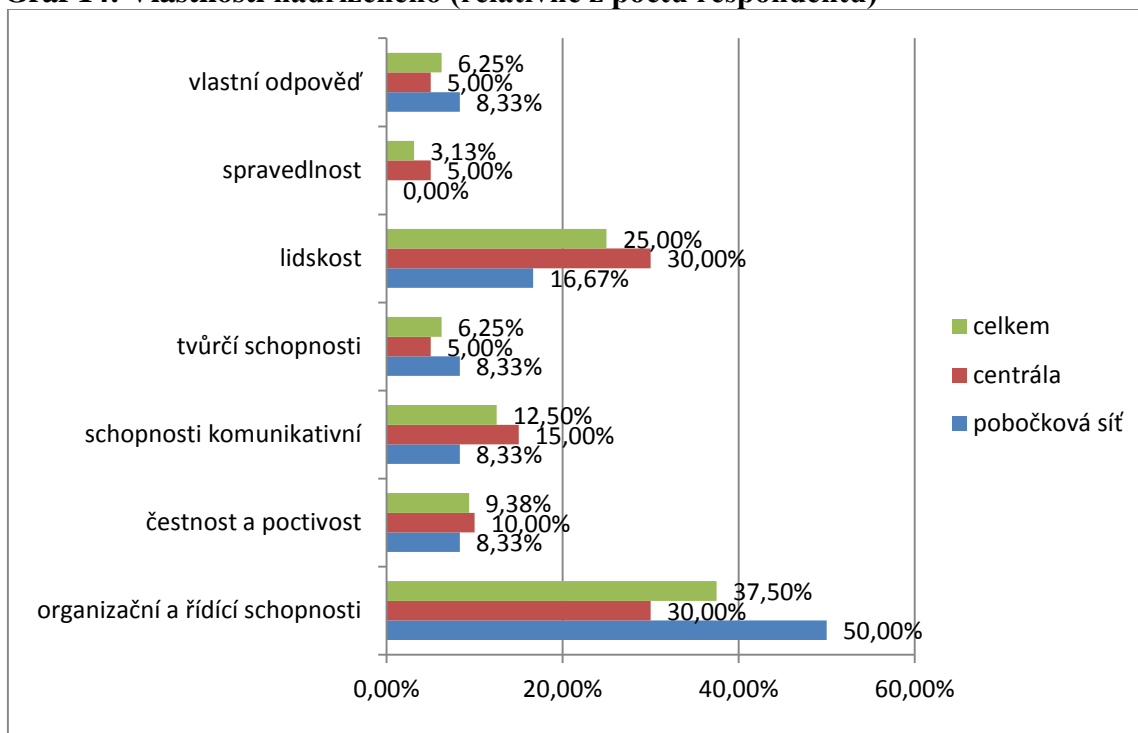


Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco klíčoví zaměstnanci centrály uvedli v 66,67 % případů, že komunikace s nadřízeným je výborná, v případě pobočkových pracovníků zvolila tuto možnost pouze čtvrtina respondentů (25,00%). Polovina pracovníků pobočkové sítě (50 %) hodnotí komunikaci s nadřízeným jako velmi dobrou, pouze 12,50 % ji považuje za dobrou a 12,50% za uspokojivou. Komunikaci s nadřízeným celkově hodnotí dotazovaní klíčoví zaměstnanci vcelku kladně. 50,00 % všech dotazovaných bez rozlišení pracovního zařazení hodnotí komunikaci s nadřízeným jako výbornou, 30,00 % jako velmi dobrou, 15,00 % jako dobrou a pouze 5 % jako uspokojivou. Nikdo z dotazovaných respondentů nehodnotil komunikaci s nadřízeným jako nedostatečnou. (Graf č. 13)

Další otázka zjišťuje, jakých vlastností si respondenti cení na práci svého nadřízeného (viz otázka č. 20, Příloha č. 1). Měli možnost vlastní odpovědi, případně volby jedné či více z nabízených variant – organizační a řídicí schopnosti, čestnost a poctivost, schopnosti komunikativní, tvůrčí schopnosti, lidskost, spravedlnost, vlastní odpověď.

Graf 14: Vlastnosti nadřízeného (relativně z počtu respondentů)

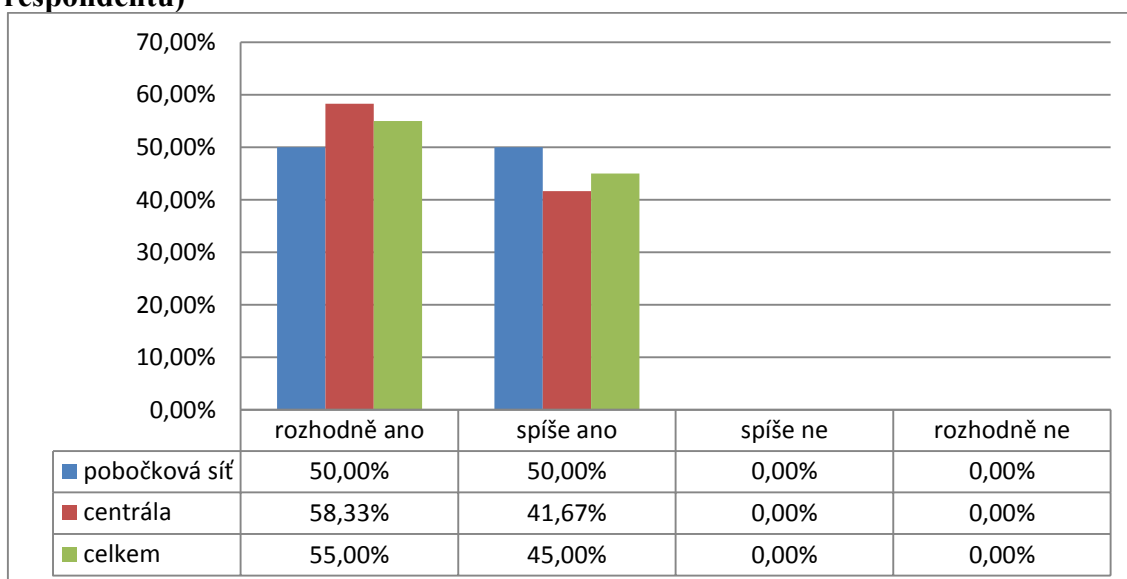


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce oceňovanou vlastností nadřízeného, která je společná pro všechny klíčové zaměstnance jsou organizační a řídicí schopnosti. Další se liší z pohledu zaměstnanců různého zařazení. Část pracovníků pobočkové sítě (16,67%) ocenili jako druhou vlastnost lidskost svého nadřízeného. Stejným poměrem uvedli pracovníci pobočkové sítě tvůrčí schopnosti (8,33%), komunikativní schopnost (8,33%), čestnost a poctivost (8,33%), naopak vůbec nezmínili spravedlnost (0,00%). Zaměstnanci centrály ocenili na svém nadřízeném ve stejném poměru organizační a řídicí vlastnosti (30,00%) a lidskost (30,00%), dále hodnotili komunikativní schopnost (15,00%), čestnost a poctivost (10,00%) a stejným poměrem spravedlnost (5,00%) a tvůrčí schopnosti (5,00%). Ve vlastní odpovědi se objevily komentáře označující osobu nadřízeného za profesionální, respondenti vyjadřovali spokojenost s nadřízeným a jeho smyslem pro obchod a dále jej ocenili za to, že umí v nouzi zastoupit tým a zpracovat v nouzi úkol, který mu nenáleží. (Graf č. 14)

Respondenti hodnotili, zda má nadřízený zájem o dobré vztahy v týmu (viz otázka č. 21, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 15: Hodnocení zájmu nadřízeného o dobré vztahy (relativně z počtu respondentů)



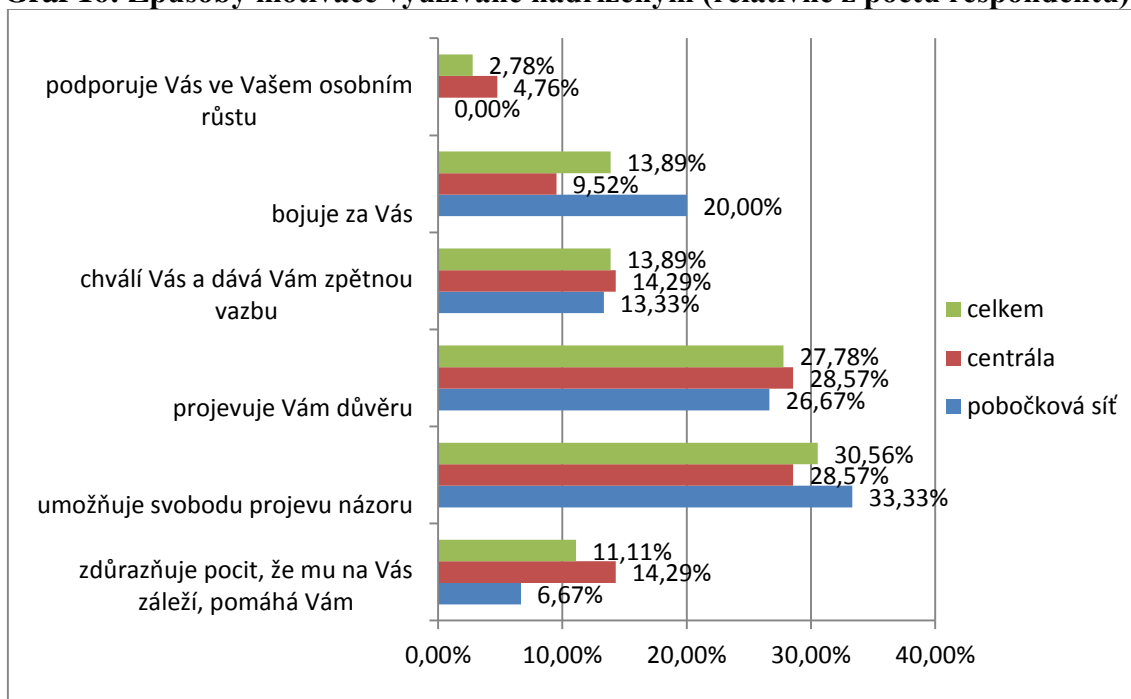
Zdroj: vlastní zpracování

Všichni klíčoví zaměstnanci hodnotí kladně přístup svého nadřízeného k podřízeným v tom ohledu, že má zájem na dobrých vztazích v týmu a snaží se je zlepšovat – 55,00 % uvedlo odpověď rozhodně ano, zbylých 45 % odpověď spíše ano. U pracovníků pobočkové sítě byla zjištěna mírně nižší spokojenost než u zaměstnanců centrály, 50 % pracovníků pobočky uvedlo odpověď ano, a zbylých 50,00% uvedlo spíše ano. Kdežto 58,33% zástupců skupiny zaměstnanců centrály uvedlo odpověď ano a 41,67% uvedlo odpověď spíše ano.

Zaměstnanci celkově hodnotí nadřízeného z hlediska zájmu o dobré vztahy v týmu velice kladně. 100 % všech dotazovaných klíčových zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený se snaží vztahy v týmu zlepšovat, opačného názoru nebyl nikdo. (Graf č. 15)

Respondenti vybírali způsoby motivace využívané nadřízeným (viz otázka č. 22, Příloha č. 1), a to výběrem jedné či více z nabízených možností – zdůrazňuje pocit, že mu na Vás záleží, pomáhá Vám, umožňuje svobodu projevu názoru, projevuje Vám důvěru, chválí Vás a dává Vám zpětnou vazbu, bojuje za Vás, podporuje Vás ve Vašem osobním růstu, žádné, vlastní odpověď.

Graf 16: Způsoby motivace využívané nadřízeným (relativně z počtu respondentů)



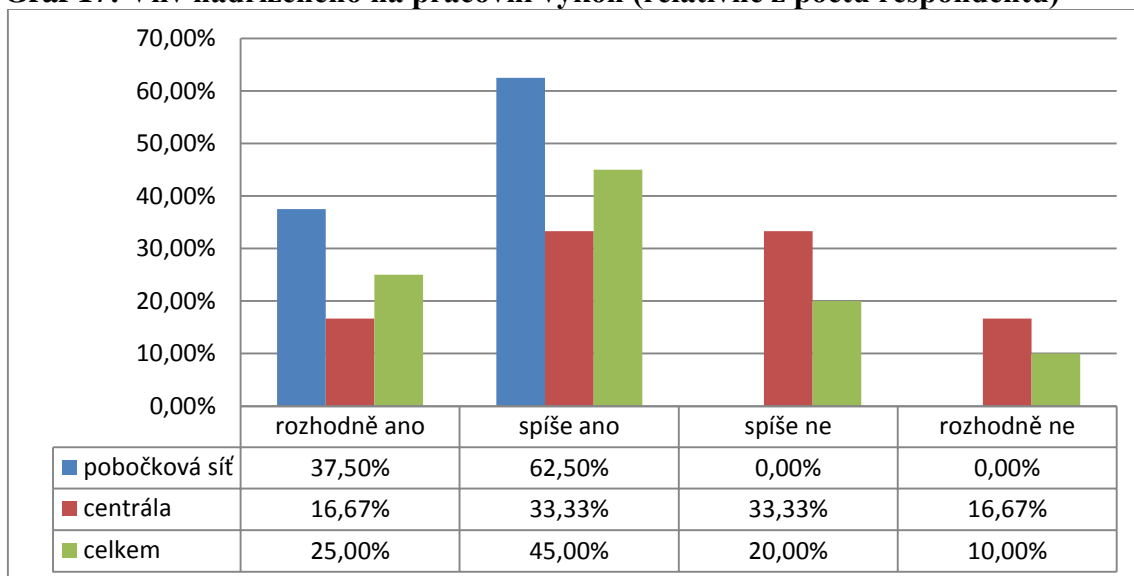
Zdroj: vlastní zpracování

Jakým způsobem motivuje nadřízený své klíčové zaměstnance? Nadřízení dotazovaných zaměstnanců společnosti využívají různé způsoby motivace, jakými dosahují motivace. Pobočkoví pracovníci nejčastěji uváděli, že nadřízený jim umožňuje svobodu projevu názoru (33,33%) a projevuje jim důvěru (26,67%), dále za ně bojuje (20,00%), případně je chválí a dává jim zpětnou vazbu (13,33%), v neposlední řadě jim zdůrazňuje, že mu na nich záleží a pomáhá jim (6,67%). Zaměstnanci centrály v 28,57% případů uvedli, že jim nadřízený projevuje důvěru, umožňuje svobodu projevu názoru (28,57%) a zdůrazňuje, že mu na nich záleží (14,29%) a dále je také chválí a dává jim zpětnou vazbu (14,29%). Pocit, že za ně nadřízený bojuje, mělo 9,52% respondentů ze skupiny zaměstnanců centrály a dále jeden z těchto respondentů cítí podporu v osobním růstu. Podporu v osobním růstu nepocítuje nikdo z pobočkové sítě.

Všichni klíčoví zaměstnanci uvedli alespoň některý z využívaných motivačních nástrojů, žádný neuvěděl odpověď, že by je nadřízený nijak nemotivoval. (Graf č. 16)

Respondenti hodnotili, zda jejich výkon a chuť do práce ovlivňuje přístup jejich nadřízeného (viz otázka č. 23, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 17: Vliv nadřízeného na pracovní výkon (relativně z počtu respondentů)



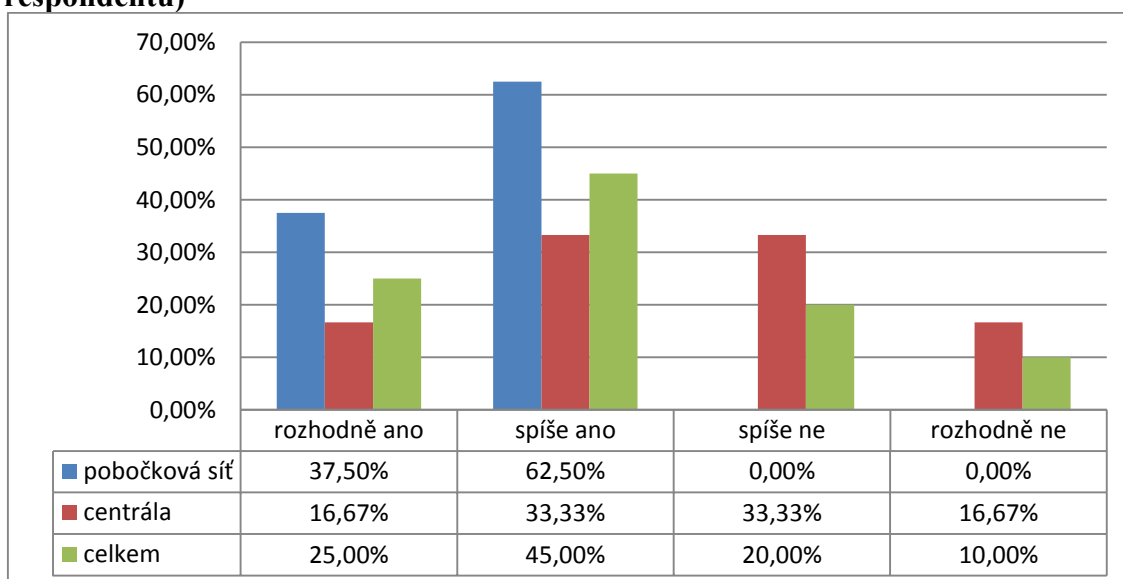
Zdroj: vlastní zpracování

Všichni klíčoví zaměstnanci hodnotí ovlivnění jejich pracovního výkonu díky přístupem jejich nadřízeného z větší části kladně – 25,00 % uvedlo odpověď rozhodně ano, zbylých 45 % odpověď spíše ano. U pracovníků pobočkové sítě byla zjištěna poměrně vysoká závislost jejich výkonu s přístupem nadřízeného – 37,50 % pracovníků pobočky uvedlo odpověď rozhodně ano, a zbylých 62,50% uvedlo spíše ano. Kdežto zaměstnanci centrály se takto neshodli. 25,00% zástupců skupiny zaměstnanců centrály uvedlo odpověď rozhodně ano a 45,00% uvedlo odpověď spíše ano, dále 20,00% těchto zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ne a rozhodně ne odvětilo 10,00% zaměstnanců centrály.

Klíčoví zaměstnanci celkově hodnotí závislost výkonu na přístupem nadřízeného ze 70,00 % kladně, zbylých 30,00% přístup nadřízeného spíše nebo vůbec neovlivňuje. (Graf č. 17)

Respondenti hodnotili, zda jejich výkon a chuť do práce ovlivňují vztahy se spolupracovníky na pracovišti (viz otázka č. 24, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 18: Ovlivnění výkonnosti díky vztahům se spolupracovníky (relativně z počtu respondentů)

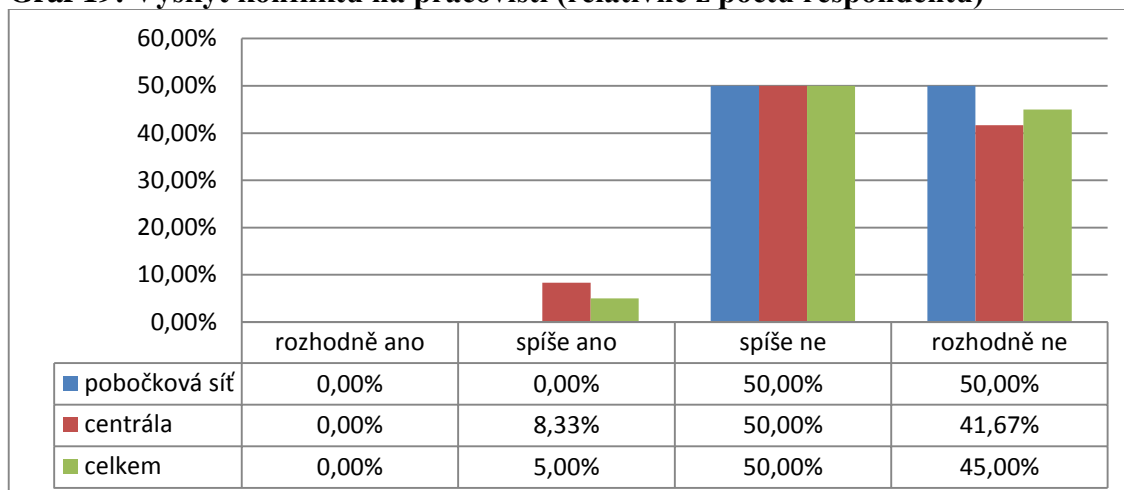


Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě si myslí, že je vztahy s ostatními spolupracovníky ovlivňují. V 37,50% případech jsou rozhodně ovlivněni, v 62,50% případech jsou spíše ovlivněni. To znamená, že opět existuje poměrně vysoká závislost jejich výkonu na vztahu se spolupracovníky. U 16,67% zástupců skupiny zaměstnanců centrály bylo uvedeno, že zaměstnanci rozhodně tyto vztahy ovlivňují, spíše ovlivňují 33,33% této skupiny. Zbýlých 33,33% zaměstnanců centrály spíše vztahy se spolupracovníky neovlivňují a 16,67% neovlivňují vůbec. Klíčoví zaměstnanci celkově hodnotí závislost výkonu na vztazích se spolupracovníky ze 70,00 % kladně, zbylých 30,00% tyto vztahy spíše nebo vůbec neovlivňují. (Graf č. 18)

Respondenti hodnotili, zda si myslí, že jsou vztahy na jejich pracovišti často konfliktní (viz otázka č. 25, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 19: Výskyt konfliktů na pracovišti (relativně z počtu respondentů)



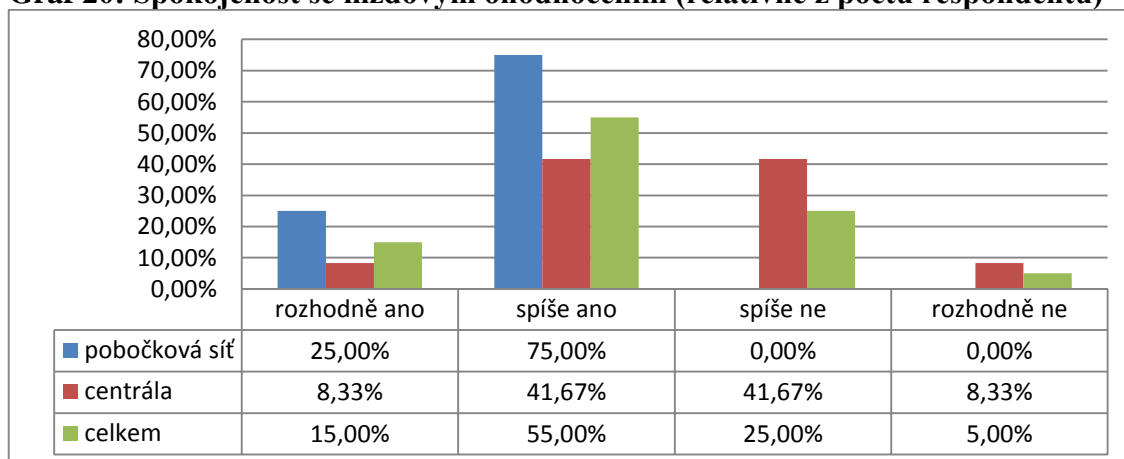
Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě si myslí, že výskyt konfliktů na pracovišti není častý. První polovina z nich (50,00%) z nich si myslí, že rozhodně není častý a druhá polovina (50,00%) si myslí, že není spíše častý. Že výskyt konfliktů není spíše častý si myslí i polovina zaměstnanců centrály (50,00%), nicméně najde se i část zaměstnanců centrály, kteří si myslí, že na pracovišti konflikt spíše častý je (8,33%). Zbytek zaměstnanců centrály si myslí, že konflikty se zde spíše nevyskytují (41,67%). Klíčoví zaměstnanci celkově hodnotí výskyt konfliktů jako méně častý. (Graf č. 19)

6.1.5 Motivace a odměny

Respondenti hodnotili svou spokojenost s celkovým mzdovým ohodnocením (viz otázka č. 26, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností na čtyřstupňové škále – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 20: Spokojenost se mzdovým ohodnocením (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

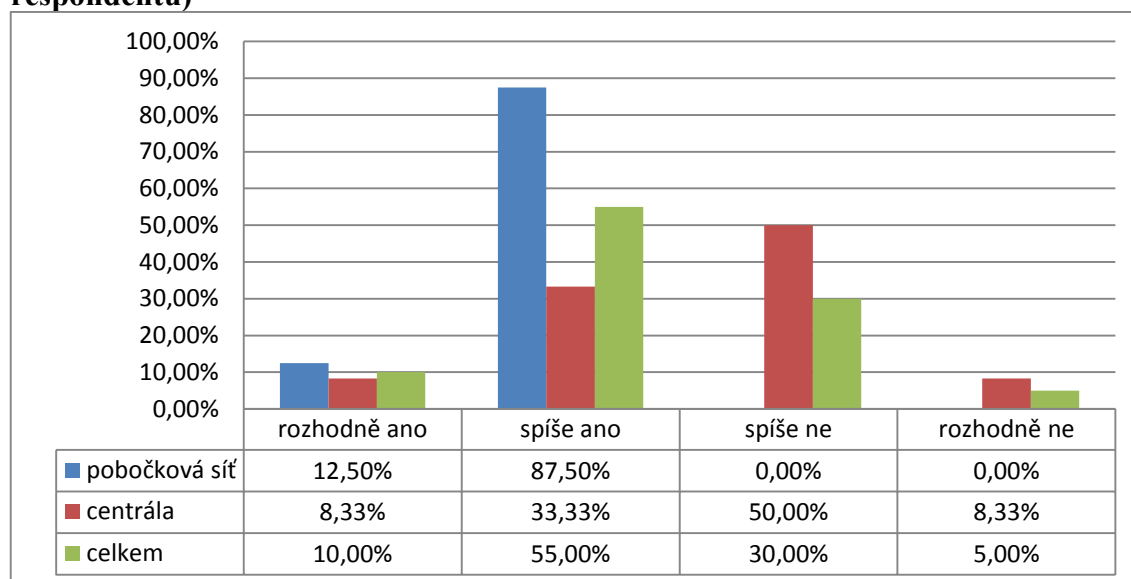
Z pohledu spokojenosti se mzdovým ohodnocením se od sebe jednotlivé skupiny respondentů odlišují. 8,33% zaměstnanců centrály není spokojeno vůbec, 41,67 % spíše není spokojeno, 41,67 % je spíše spokojeno a pouze 8,33% je rozhodně spokojeno. Zcela odlišně se vyjádřili pracovníci pobočkových sítí – žádný není zcela nespokojen ani spíše nespokojen. Pracovníci pobočkové sítě jsou v 75,00 % případů spíše spokojeni, v 25,00% rozhodně spokojeni.

Celkově lze tedy říci, že pracovníci pobočkové sítě jsou se mzdovým ohodnocením velice spokojeni a ze zaměstnanců centrály hodnotí jedna polovina zaměstnanců mzdové ohodnocení kladně a druhá záporně.

Z celkového pohledu bez rozlišení pracovních pozic je pouze 30,00 % zaměstnanců spíše více či méně nespokojeno se mzdovým ohodnocením. (Graf č. 20)

Respondenti hodnotili dostatečnost motivace ze strany zaměstnavatele (viz otázka č. 27, Příloha č. 1), a to výběrem jedné z možností čtyřstupňové škály – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 21: Dostatečnost motivace ze strany zaměstnavatele (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

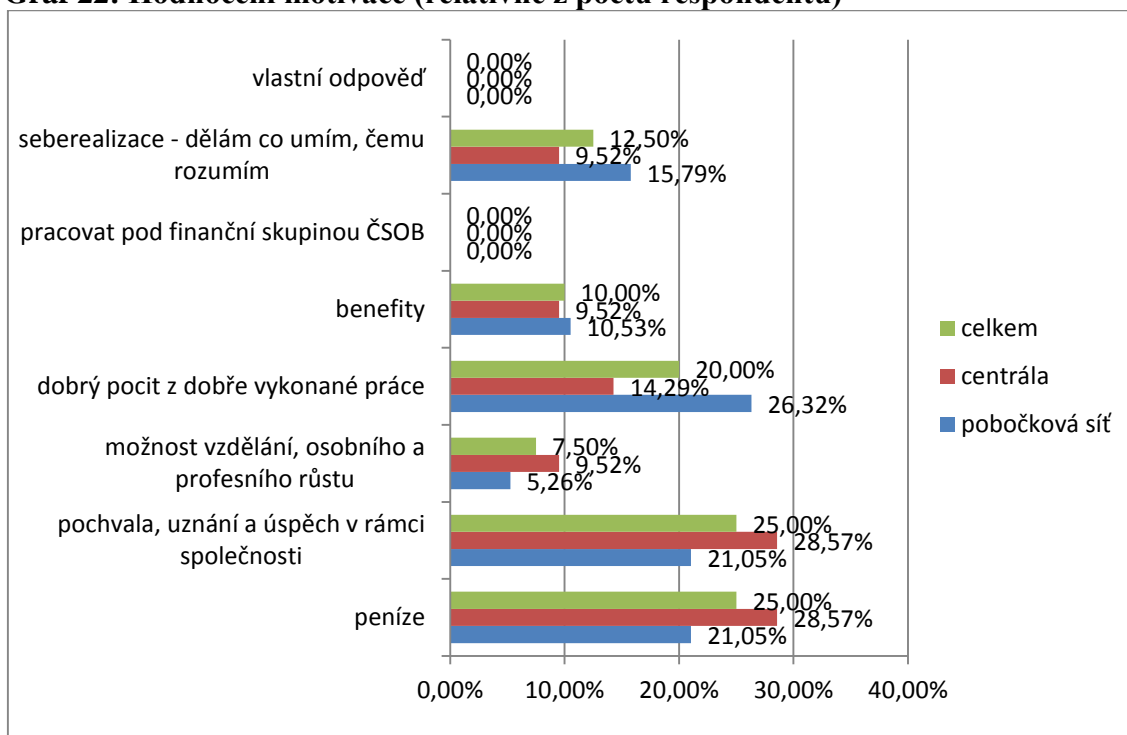
V otázce dostatečnosti motivace ze strany zaměstnavatele se názory poměrně rozcházejí. Většina pracovníků pobočkové sítě je toho názoru, že motivace je spíše dostačující (87,50%) a zbylý počet pracovníků pobočkové sítě (12,00%) tvrdí, že je rozhodně dostačující. Jeden z respondentů (8,33%) patřící do skupiny zaměstnanců centrály si myslí, že motivace je rozhodně dostačující, dalších 55,00% zaměstnanců

centrály vnímá motivaci jako spíše dostačující. V 30,00% případů si zaměstnanci centrály myslí, že je motivace spíše nedostačující a posledních 5,00% těchto zaměstnanců vnímá motivaci jako rozhodně nedostačující.

Celkově lze zhodnotit, že zaměstnanci jsou s motivací ze strany zaměstnavatele spíše spokojeni. 65,00 % všech respondentů bez rozdílu pracovního zařazení uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni nebo spíše spokojeni. (Graf č. 21)

Respondenti určovali, co je nejvíce motivuje (viz otázka č. 28, Příloha č. 1). Kromě vlastní odpovědi mohli zvolit jednu či více z nabízených variant: peníze, pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti, možnost vzdělání, osobního a profesního růstu, dobrý pocit z dobře vykonané práce, benefity, pracovat pod finanční skupinou ČSOB, seberealizace - dělám co umím, čemu rozumím, vlastní odpověď.

Graf 22: Hodnocení motivace (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

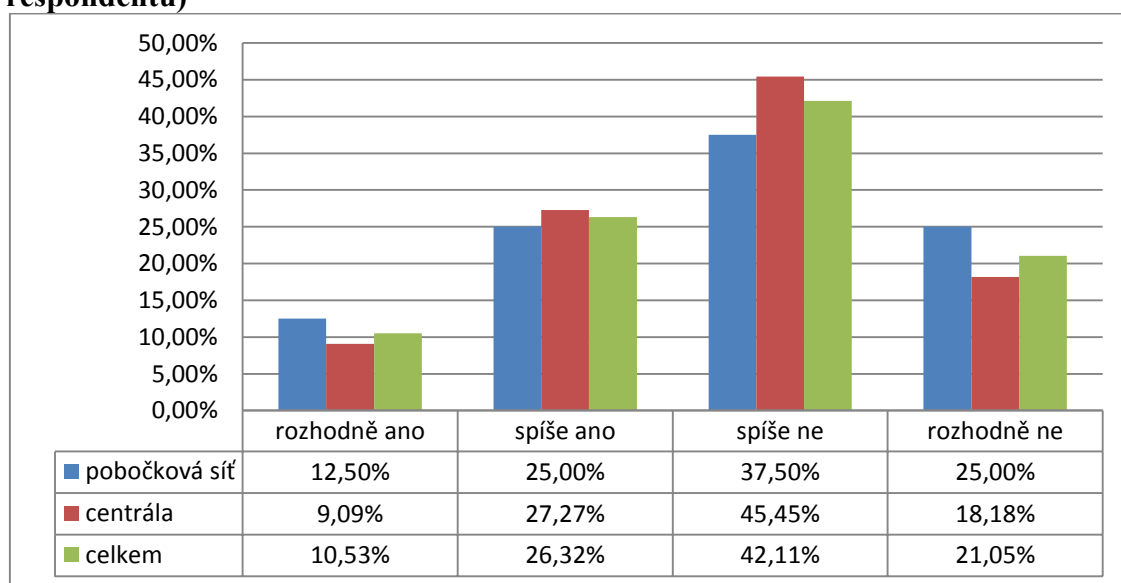
Pracovníci pobočkové sítě uvedli jako nejvíce motivující faktor dobrý pocit z dobře vykonané práce (26,32%), dále jsou motivováni penězi (21,05%) a pochvalou, uznáním a úspěchem v rámci společnosti (21,05%), motivuje je i vlastní seberealizace, tzn., že dělají to, čemu rozumí (15,79%) a dále také benefity (10,53%). Sice nejméně, ale taktéž je motivuje možnost vzdělání, osobního a profesního růstu (5,26%). Zaměstnanci centrály vedle peněz (28,57%) nejvíce motivuje ve stejném poměru pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti (28,57%) a dále dobrý pocit z dobře vykonané práce

(14,29%). Na stejné místo řadí benefity (9,52%) a možnost vzdělání, osobního a profesního růstu (9,52%) a také seberealizaci (9,52%). Nemotivačním faktorem je pro všechny klíčové zaměstnance možnost pracovat pod finanční skupinou ČSOB.

Z celkového pohledu klíčových zaměstnanců bez rozlišení pracovního zařazení se nedá jednoznačně určit, který z faktorů je nejvíce motivující – boj mezi penězi a pochvalou, uznáním a úspěchem v rámci společnosti je poměrně vyrovnaný, naopak nejméně je motivuje možnost vzdělání a osobního a profesního růstu (7,50 %). Z grafu č. 22 je vidět, že každý člověk má svou individuální osobnostní strukturu a co motivuje jednoho, neplatí u druhého.

Respondenti hodnotili výši základního platu (bez odměn) ve srovnání s jinými bankami (viz otázka č. 29, Příloha č. 1), a to výběrem jedné z možností čtyřstupňové škály – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 23: Výše základního platu v porovnání s ostatními bankami (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

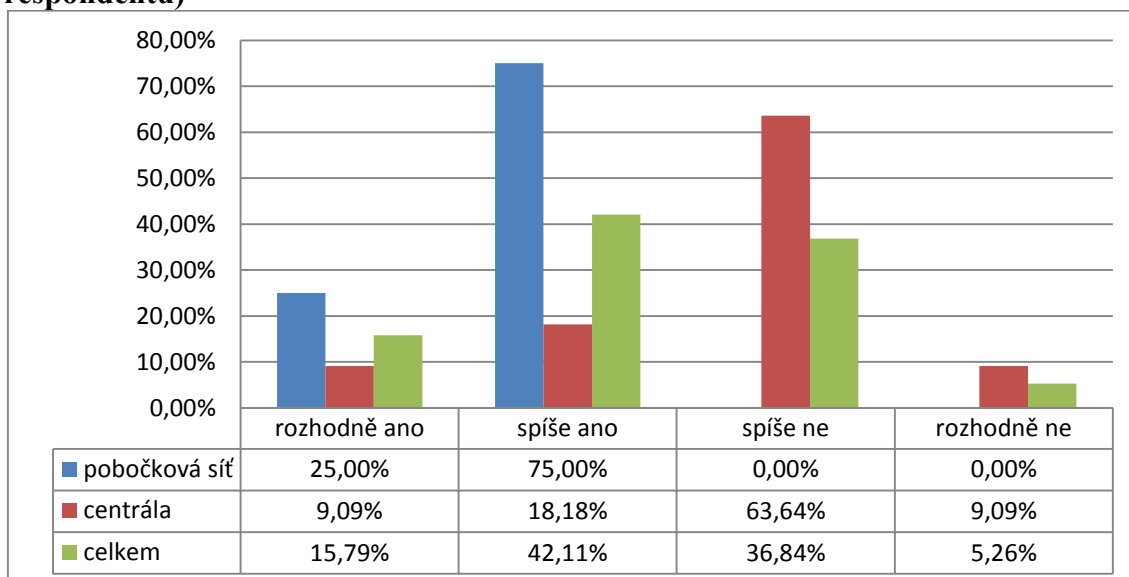
Z pracovníků pobočkové sítě je část zástupců (12,50%), kteří si myslí, že základní plat je rozhodně dostatečně vysoký v porovnání s ostatními bankami, dalších 25,00% z nich jej považuje za spíše dostatečně vysoký. S těmito nesouhlasí 37,50% pracovníků pobočkové sítě. Ti považují základní plat jako spíše nedostatečný ve srovnání s ostatními bankami a dokonce čtvrtina (25,00%) pracovníků pobočkové sítě se domnívá, že základní plat je rozhodně nedostatečný. Zaměstnanci centrály mají podobné názory. 10,53% z nich si myslí, že základní plat je rozhodně dostačující, 27,27% zástupců zaměstnanců centrály se domnívá, že je spíše dostatečný, 45,45%

považuje výši základní platu za spíše nedostačující a zbylých 18,18% zaměstnanců centrály si myslí, že je základní plat rozhodně nedostačující.

V celkovém hodnocení si převážná většina klíčových zaměstnanců myslí, že základní plat není spíše nebo vůbec dostatečně vysoký v porovnání s ostatními bankami (63,16%), za spíše dostatečně vysoký jej považuje 26,32% klíčových zaměstnanců a za rozhodně dostatečně vysoký jej považuje zbylých 10,53% zaměstnanců. (Graf č. 23)

Respondenti hodnotili výši celkového platu (včetně všech odměn) ve srovnání s jinými bankami (viz otázka č. 30, Příloha č. 1), a to výběrem jedné z možností čtyřstupňové škály – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 24: Výše celkového platu v porovnání s ostatními bankami (relativně z počtu respondentů)



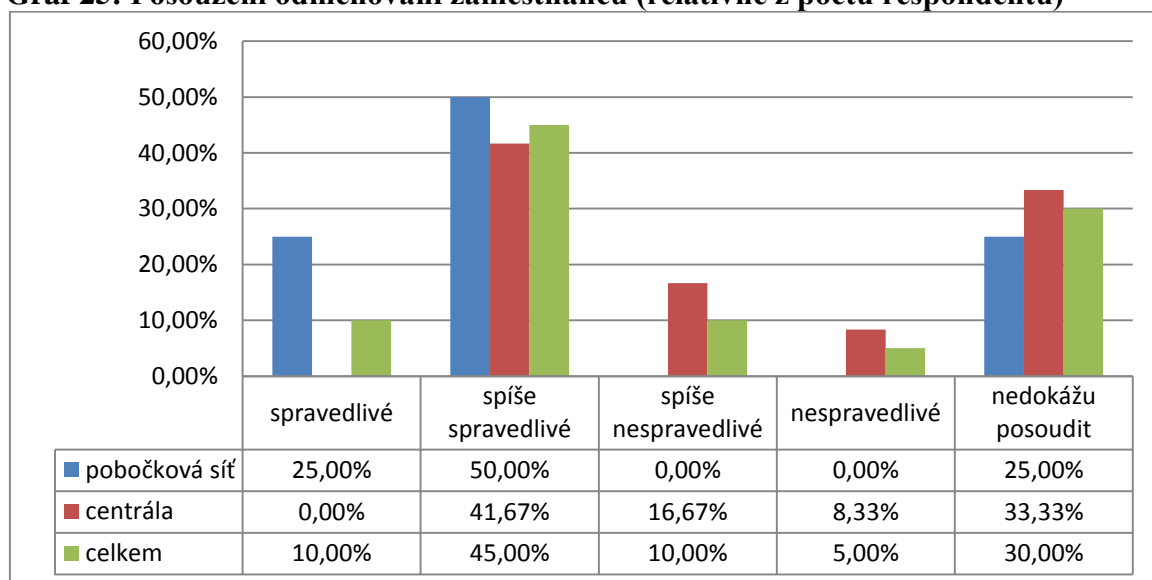
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí od pracovníků pobočkové sítě vyplývá, že odměny jsou důležitou součástí jejich celkového platu. Spokojenost pracovníků pobočkové sítě s celkovým platem (graf č. 24) oproti základnímu platu (graf č. 23) je poměrně zřetelná. Výši celkového platu ve srovnání s ostatními bankami hodnotí část těchto pracovníků jako rozhodně dostatečně vysokou (25,00%) a druhá část ji vnímá jako spíše dostatečně vysokou (75,00%). Naopak významná část klíčových zaměstnanců centrály považuje celkový plat ve srovnání s ostatními bankami jako spíše nedostatečně vysoký (63,64%) nebo jako rozhodně nedostačující (9,09%). Dále 18,18% zaměstnanců centrály považuje výši celkového platu jako spíše dostatečně vysokou a pouze 9,09% ji považuje jako rozhodně dostačující.

V průměrném hodnocení za všechny klíčové zaměstnance je nadpoloviční většina klíčových zaměstnanců přesvědčena, že celkový plat je spíše nebo rozhodně dostatečně vysoký v porovnání s ostatními bankami (57,88%), za spíše nedostatečně vysoký jej považuje 36,84% klíčových zaměstnanců a za rozhodně nedostatečně vysoký jej považuje zbylých 5,26% klíčových zaměstnanců. Dle výsledků by bylo vhodné zvážit nastavení odměn, které budou více motivovat zaměstnance centrály, z jejich odpovědí vyplývá, že se celkovým platem v případě porovnání s jinými bankami spokojeni nejsou (součet odpovědí zaměstnanců centrály spíše a rozhodně nedostatečně vysoký plat je 72,73%). (Graf č. 24)

Respondenti posuzovali odměňování zaměstnanců ve společnosti (viz otázka č. 31, Příloha č. 1), a to buď výběrem jedné z variant čtyřstupňové škály – spravedlivé, spíše spravedlivé, spíše nespravedlivé, nespravedlivé, nedokážu posoudit.

Graf 25: Posouzení odměňování zaměstnanců (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

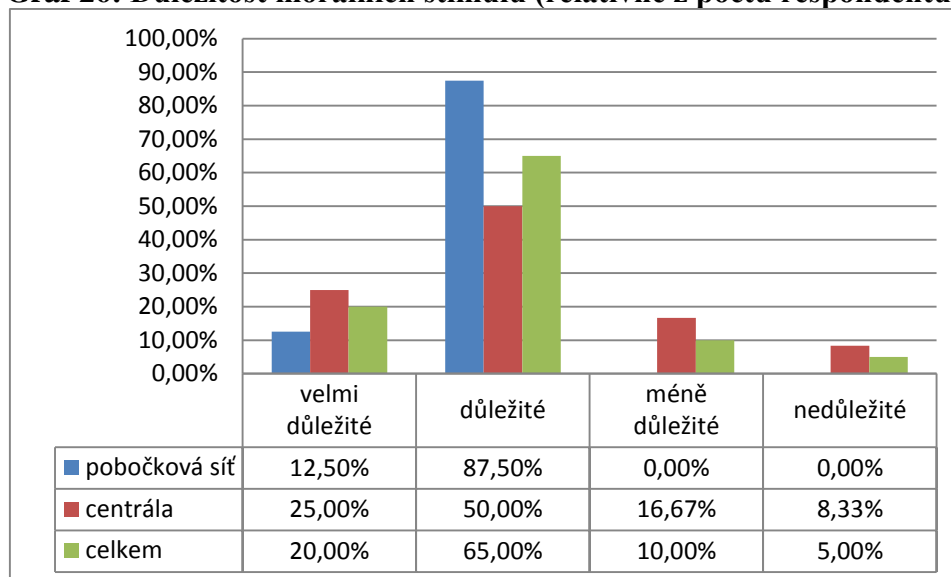
Pracovníci pobočky považují systém odměňování z části za spravedlivý (25,00%), z části za spíše spravedlivý (50,00%) a z části jej nedokážou posoudit (25,00%). Zaměstnanci centrály jako spravedlivý tento systém nepovažují, i když část z nich (41,67%) je přesvědčena, že spíše spravedlivý je. Jako spíše nespravedlivý ho vnímá část skupiny zaměstnanců centrály (16,67%), jeden z respondentů jej dokonce vnímá jako nespravedlivý (8,33%) a 30,00% z nich systém odměňování nedokáže posoudit.

Z celkového hodnocení vyplývá, že bez ohledu na zařazení do konkrétní skupiny systém odměňování vnímá kladně a spravedlivě 55,00% všech klíčových zaměstnanců a spíše

za nespravedlivý ho považuje 15,00%. Spravedlnost systému odměňování nedokáže posoudit 30,00% klíčových zaměstnanců. (Graf č. 25)

Respondenti hodnotili důležitost morálních stimulů (viz otázka č. 32, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností čtyřstupňové škály – velmi důležité, důležité, méně důležité, nedůležité.

Graf 26: Důležitost morálních stimulů (relativně z počtu respondentů)



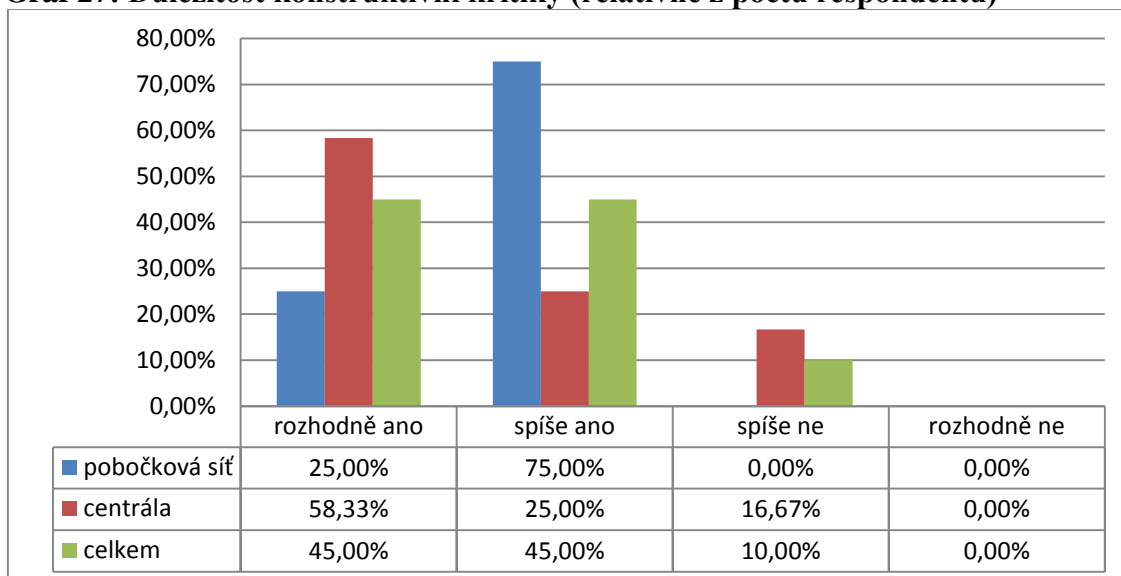
Zdroj: vlastní zpracování

Pro pracovníky pobočkové sítě jsou pochvaly, uznání, čestnost a spravedlnost opravdu důležité. Část těchto zaměstnanců je považuje za velmi důležité (12,50%) a zbylá část za důležité (87,50%). Zaměstnanci centrály vnímají tyto morální stimuly z 25,00% jako velmi důležité a z 50,00% jako důležité, zbylí zástupci zaměstnanců centrály je považují za méně důležité (16,67%) a nedůležité (8,33%).

Celkové vnímání pochvaly, uznání, čestnosti a spravedlnosti je v celkovém měřítku velmi důležité, více ale pro pracovníky pobočkové sítě. Pro 20,00% % všech dotazovaných jsou morální stimuly velmi důležité, 65,00 % je považuje za důležité 10,00 % za méně důležité a 5,00% dokonce za nedůležité. (Graf č. 26)

Respondenti hodnotili důležitost konstruktivní kritiky (viz otázka č. 33, Příloha č. 1), a to volbou jedné z možností čtyřstupňové škály – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Graf 27: Důležitost konstruktivní kritiky (relativně z počtu respondentů)



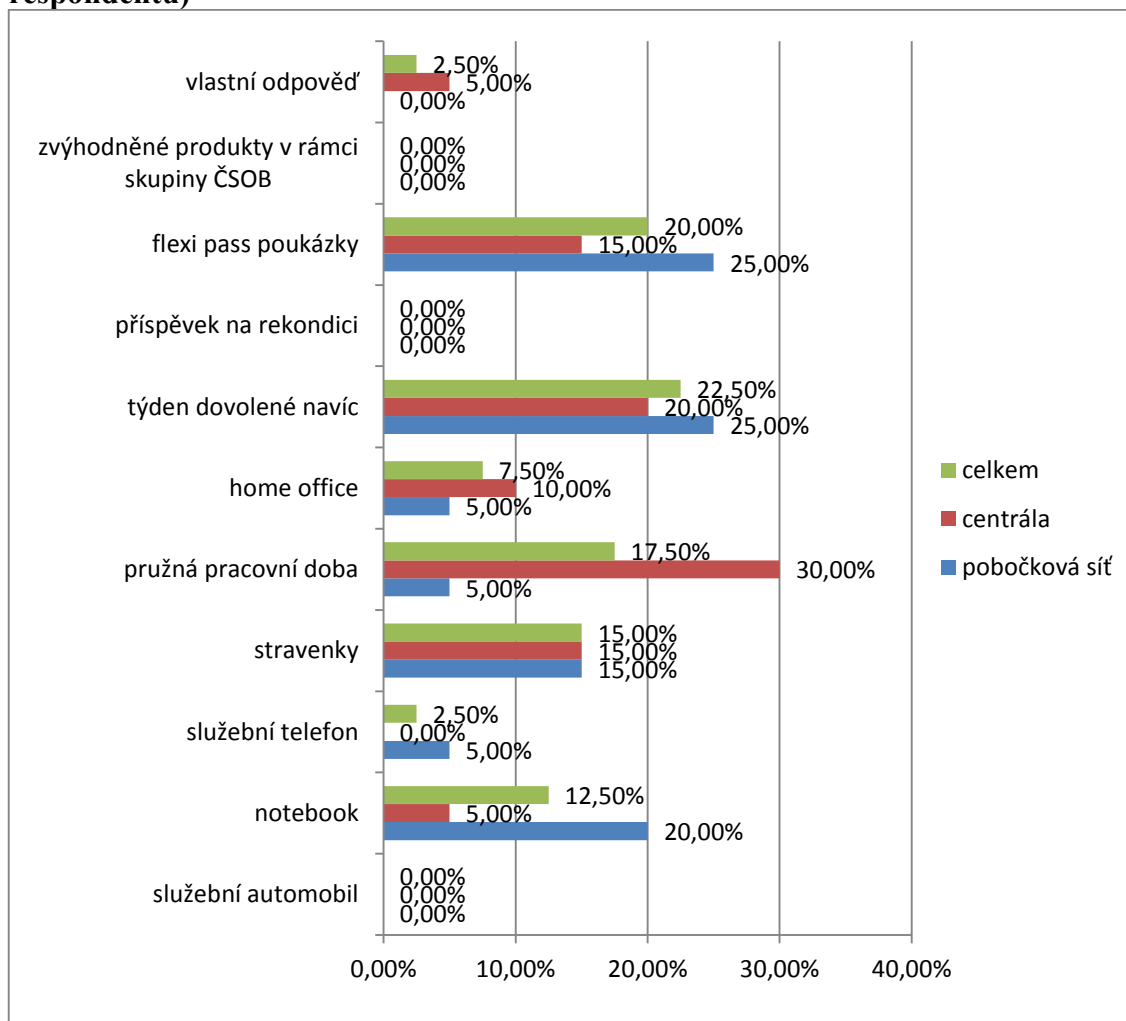
Zdroj: vlastní průzkum

V otázce konstruktivní kritiky se všechny skupiny dotazovaných zaměstnanců z velké části shodují. Pracovníci pobočkové sítě nejčastěji uvedli, že konstruktivní kritika je pro ně spíše důležitá (v 25,00 % případů) a rozhodně důležitá je pro další dvě třetiny pracovníků pobočkové sítě (75,00%). Zaměstnanci centrály uvedli v 58,33 % případů, že pro ně konstruktivní kritika rozhodně důležitá a v dalších 25,00% případů uvedli, že je pro ně tento faktor spíše důležitý. Zcela negativní odpověď nevedl nikdo, za spíše nedůležitou označilo konstruktivní kritiku 16,67 % zaměstnanců centrály.

Z celkového pohledu považují téměř všichni klíčoví zaměstnanci konstruktivní kritiku, ze které se mohou poučit, více či méně za důležitou – odpověď rozhodně ano uvedlo 45,00 % a odpověď spíše ano uvedlo 45,00 % dotazovaných. Pouze 10,00% klíčových zaměstnanců nepovažuje konstruktivní kritiku za důležitou pro další poučení. (Graf č. 27)

Respondenti uváděli hmotné motivační nástroje, které jsou jim v organizaci poskytovány (viz otázka č. 34, Příloha č. 1). Mohli zvolit jednu či více z nabízených možností, a to: služební automobil, notebook, služební telefon, stravenky, pružná pracovní doba, home office, týden dovolené navíc, příspěvek na rekondici, flexi pass poukázky, zvýhodněné produkty v rámci skupiny ČSOB, vlastní odpověď.

Graf 28: Váha poskytovaných hmotných motivačních nástrojů (relativně z počtu respondentů)

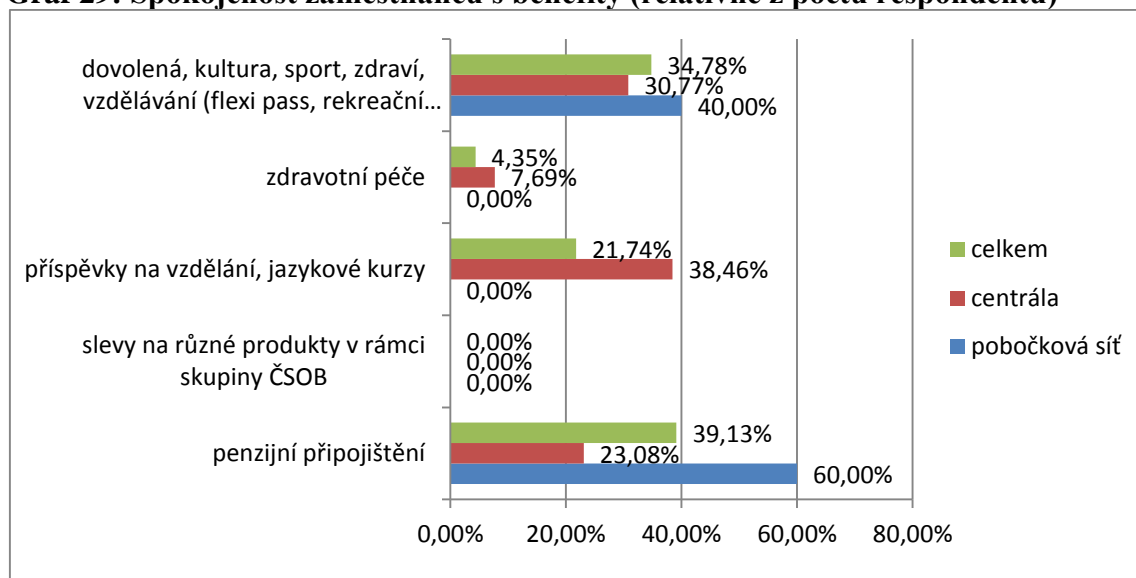


Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě, kterým jsou poskytovány všechny hmotné motivační benefity si nejvíce cenní flexi pass poukázek (25,00%) a týdne dovolené navíc (25,00%) a dále možnost používání notebooku (20,00%). Jeden z dotazovaných navíc uvedl, že nejvíce oceňuje možnost využití příspěvku na penzijní připojištění. Zaměstnanci centrály nejvíce oceňují pružnou pracovní dobu (30,00 % dotazovaných), tuto odpověď uvedlo také 5,00 % pracovníků pobočkové sítě, kteří jsou omezeni pracovní dobou poboček, a proto nemohou využívat pružnou pracovní dobu naplno. Dále zaměstnanci centrály oceňují týden dovolené navíc (20,00%) a flexi pass poukázky (15,00%). Obě skupiny si stejným poměr cení také stravenek (15,00%). Z celkového hlediska jsou všichni klíčoví zaměstnanci nejvíce spokojeni s týdnem dovolené navíc (22,50%). (Graf č. 28)

Respondenti vybírali jeden volitelný benefit, se kterým jsou nejvíce spokojeni (viz otázka č. 35, Příloha č. 1), a to z možností: penzijní připojištění, slevy na různé produkty v rámci skupiny ČSOB, příspěvky na vzdělání, jazykové kurzy, zdravotní péče, dovolená, kultura, sport, zdraví, vzdělávání (flexi pass, rekreační zařízení a jiné).

Graf 29: Spokojenost zaměstnanců s benefity (relativně z počtu respondentů)

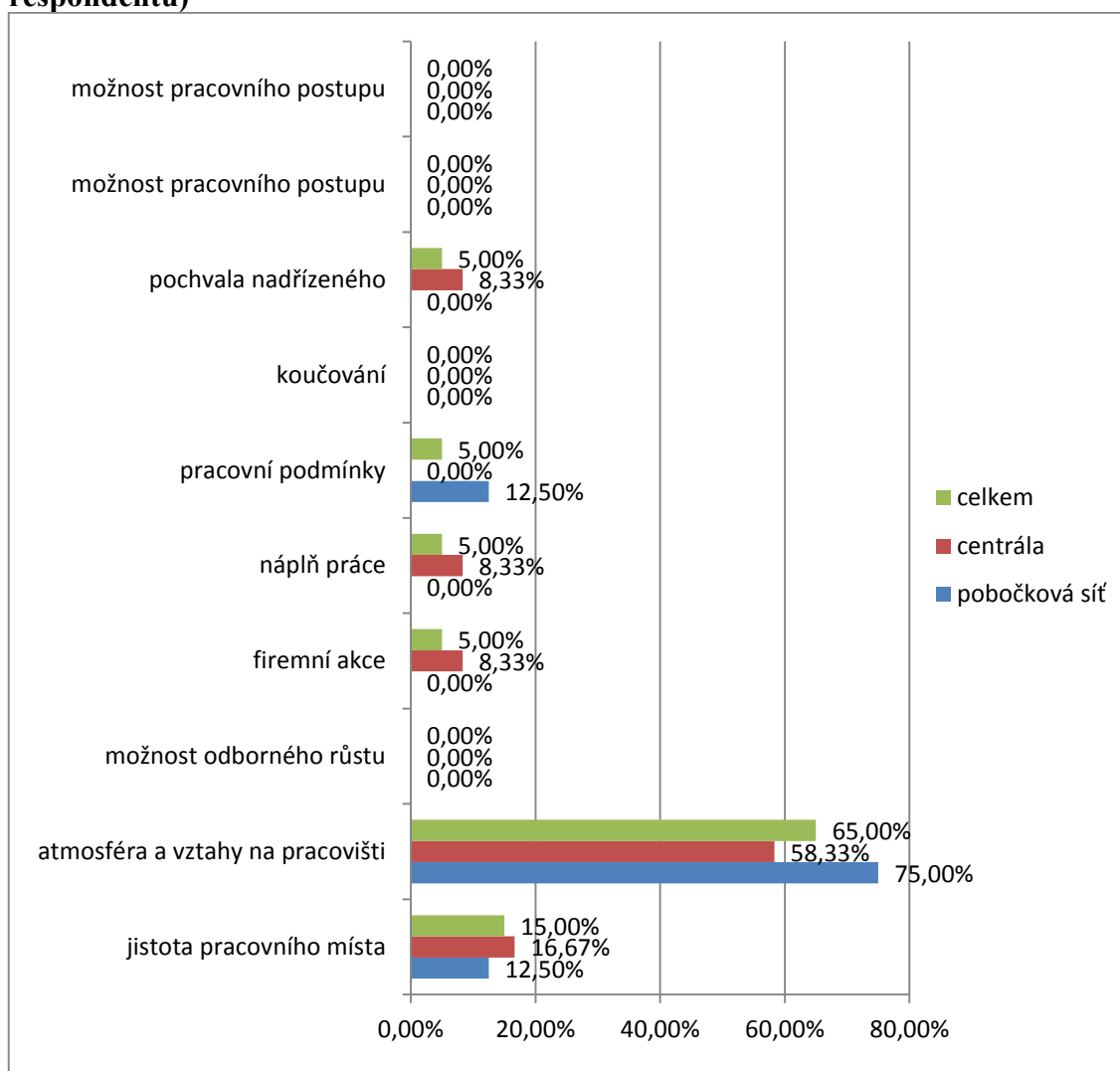


Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě jsou nejvíce spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění, tuto odpověď uvedlo 60,00% z nich, dále jsou ze 40,00% spokojeni s benefitem v podobě příspěvku na dovolenou, kulturu, zdraví, vzdělávání prostřednictvím flexi pass poukázek, či možnost využít rekreačních zařízení a jiné. Zaměstnanci centrály jsou nejvíce spokojeni s příspěvkem na vzdělání a jazykové kurzy (38,64%), dále s příspěvkem na dovolenou, kulturu, zdraví, vzdělávání prostřednictvím flexi pass poukázek, či možnost využít rekreačních zařízení a jiné (30,77%) a příspěvkem na vzdělání a jazykové kurzy (21,74%). Jeden z respondentů je vděčný za zdravotní péči (7,69%). Z celkového hodnocení lze říci, že klíčoví zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění (39,13%) a nikdo z nich neoznačil slevy na různé produkty v rámci skupiny ČSOB. (Graf č. 29)

Respondenti vybírali jeden volitelný benefit, se kterým jsou nejvíce spokojeni (viz otázka č. 36, Příloha č. 1), a to z možností: jistota pracovního místa, atmosféra a vztahy na pracovišti, možnost odborného růstu, firemní akce, náplň práce, pracovní podmínky, koučování, pochvala nadřízeného, možnost pracovního postupu, neformální mimopracovní setkání s dalšími spolupracovníky.

Graf 30: Váha poskytovaných nehmotných motivačních nástrojů (relativně z počtu respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci pobočkové sítě i zaměstnanci centrály se v otázce nejlepšího nehmotného motivačního nástroje shodují, obě skupiny jsou nejspokojenější s atmosférou a vztahy na pracovišti – tuto možnost volilo 75,00 % pracovníků pobočkové sítě a 58,33 % zaměstnanců centrály. Z celkového hlediska považují tedy klíčoví zaměstnanci atmosféru a vztahy na pracovišti (65,00% všech dotazovaných), za zmínku stojí také jistota pracovního místa, s níž je spokojena skupina 15,00% všech dotazovaných.

6.1.1 Návrhy na změny

Otevřená otázka, která dala respondentům možnost navrhnout, co by ve firmě změnili (viz Příloha č. 1).

Odpovědělo 9 respondentů, z toho 4 respondenti byli z pobočkové sítě a dalších 5 respondentů bylo z centrály Hypoteční banky. Každý z respondentů měl jiný návrh na zlepšení. Níže jsou uvedeny v bodech.

Návrhů pracovníků pobočkové sítě:

- pracovní doba
- jiné (hezčí) pracovní místo
- pracovní prostředí - více soukromí pro klienty
- snížit pracovní zatížení
- práce z domova 1x týdně → pružná pracovní doba, zvýšení základního platu
- mzdové ohodnocení podle počtu úvěrů, nikoliv podle jejich objemu

Návrhy zaměstnanců centrály:

- méně administrativy
- ještě více různorodé práce
- rotace na jiných místech banky- alespoň na pár dnů
- méně práce
- více práce z domova - homeoffice

6.2 Kvalitativní šetření – hloubkový rozhovor s pracovníkem HR

Informace uvedené v této kapitole byly získány pomocí řízeného rozhovoru s pracovnící personálního oddělení. Základem pro interview bylo šest otázek (viz Příloha č. 2), které měly za cíl zjistit aktuální situaci motivace a stimulace pracovního jednání klíčových zaměstnanců. V kapitole 7.2 Vyhodnocení hloubkového rozhovoru s pracovníkem HR budou uvedeny odpovědi a konečné stanovisko a náhled pracovníka HR na situaci v podniku.

7 Vyhodnocení hypotéz

7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hlavní záměrem dotazníkového šetření bylo zjistit jaká je úroveň motivace a stimulace u klíčových zaměstnanců Hypoteční banky. V souladu s předmětem výzkumného šetření byly stanoveny čtyři hypotézy:

Hypotéza č. 1: Klíčoví zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní náplní a pracovními podmínkami a jsou dostatečně motivováni.

Hypotéza č. 2: Pro zaměstnance je důležitá pochvala, uznání, čestnost a spravedlnost, ale i konstruktivní kritika, ze které se mohou poučit.

Hypotéza č. 3 Zaměstnanci shledávají za nejvíce motivační nástroj peníze.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci považují za nejvíce stresový faktor časovou tíseň.

Hlavním cílem dotazníku bylo získání přehledu o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a pracovní atmosférou, podmínkami v oblasti profesního rozvoje a vztahy s nadřízenými a v neposlední řadě se systémem motivace a odměňování.

Veškeré informace byly zjišťovány z pohledu pracovníků pobočkové sítě a zaměstnanců centrály a to z toho důvodu, že klíčové zaměstnance tvoří právě pracovníci těchto skupin. Vyhodnocení jednotlivých otázek bylo tedy provedeno na základě tohoto rozdělení, za účelem reálnějších návrhů na zlepšení. Každá skupina může využívat jiných výhod, a toto využívání výhod ovlivňuje více aspektů.

Hypotéza č. 1: Klíčoví zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní náplní a pracovními podmínkami a jsou dostatečně motivováni.

Klíčoví zaměstnanci jsou dle výsledků z dotazníkového šetření spokojeni se svou pracovní náplní, obě skupiny dotazovaných jsou až na výjimky spokojeni, 95,00 % všech respondentů uvedlo u otázky č. 7 kladnou odpověď. Také u sedmé otázky, která zjišťovala spokojenost s atmosférou a vztahy na pracovišti, většina respondentů vyjadřovala spokojenost (opět celkem 95,00 %). Co se týče vztahů a komunikace ve společnosti tyto řeší, mimo jiné, otázky č. 16 a č. 19. Otázka č. 16 potvrdila bezproblémovost komunikace ve společnosti, toto vnímá 90,00% všech dotazovaných.

Otázka č. 19 také potvrdila pozitivní předpoklad o spokojenosti s komunikací s nadřízeným, 80,00 % dotazovaných ji považuje za výbornou. Otázkou č. 27 bylo zjištěno, že 65,00%% respondentů považuje motivaci ze strany zaměstnavatele za dostatečnou. Mezi jednotlivými skupinami dotazovaných jsou u těchto otázek znatelné rozdíly (polovina zaměstnanců centrály odpověděla negativně).

Celkovým hodnocením výše uvedených důvodů lze první hypotézu práce považovat za potvrzenou, a to rozhodně u pracovníků pobočkové sítě. Zaměstnanci centrály volili spíše negativní odpovědi. Pro detailnější zjištění nespokojenosti zaměstnanců centrály s motivací ze strany zaměstnavatele by měl být vyhotoven další detailnější průzkum.

Hypotéza č. 2: Pro zaměstnance je důležitá pochvala, uznání, čestnost a spravedlnost, ale i konstruktivní kritika, ze které se mohou poučit.

85,00 % všech dotazovaných považuje morální stimuly jako pochvalu, uznání, čestnost a spravedlnost za velmi důležité či důležité, pouze pro 10,00 % respondentů jsou méně důležité a nedůležité pro 5,00%. Co se týče konstruktivní kritiky, ze které se zaměstnanci mohou poučit, je pro dotazované velmi důležitá, pouze 10,00 % uvedlo, že pro ně kritika není podstatná.

Všichni klíčoví zaměstnanci u všech otázek odpovídali velice podobně, žádné významné rozdíly pozorovány nebyly. Na základě odpovědí u otázky č. 28, 32, 33 dotazníkového šetření byla druhá hypotéza potvrzena, a to u všech sledovaných skupin.

Hypotéza č. 3 Zaměstnanci shledávají za nejvíce motivační nástroj peníze.

Nejvíce motivujícím nástrojem jsou pro většinu dotazovaných peníze, tuto odpověď uvedlo 25,00 % respondentů (především díky převaze odpovědí od zaměstnanců centrály). Stejně procento respondentů uvedlo, že je pro ně nejvíce motivačním nástrojem pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti (převážná většina pobočkových pracovníků). V první hypotéze byla ze strany zaměstnanců centrály zjištěna nespokojenost s motivací ze strany zaměstnavatele. Nedostatečnost motivace ze strany zaměstnavatele může být, mimo jiné, vysvětlena otázkou č. 30, ve které bylo zjištěno, že výše celkového platu ve srovnání s jinými bankami vyhovuje ze 100% pouze pracovníkům pobočkové sítě, naopak u zaměstnanců centrály vyhovuje pouze 27,27%. Vzhledem k tomu, že právě peníze tvoří celkový plat zaměstnanců, je vhodné hypotézu rozdělit dle skupin klíčových zaměstnanců.

Pro všechny klíčové zaměstnance, bez ohledu na to, zda se jedná o pracovníky pobočkové sítě či zaměstnance centrály jsou stejně jako peníze důležité i pochvala, uznání a úspěch v organizaci. Peníze jsou tedy jedním z nejvíce motivačních nástrojů. Pro zaměstnance pobočkové sítě je na 1. místě dle absolutní četnosti odpovědí dobrý pocit z dobře vykonané práce (absolutní četnost =5) a jako druhou nejčtetnější odpověď volí shodně právě peníze a pochvalu, uznání a úspěch v rámci společnosti (absolutní četnost = 4). Zaměstnanci pobočkové sítě nevnímají peníze jako nejvíce motivační nástroj. Hypotéza je u této skupiny zaměstnanců vyvrácena. Zaměstnanci centrály řadí peníze a pochvalu, uznání a úspěch v rámci společnosti na stejné místo dle četnosti odpovědí (absolutní četnost = 6). Hypotéza je u této skupiny zaměstnanců potvrzena, peníze jsou jedním z nejvíce motivačních nástrojů. Nicméně zde zůstává nezodpovězená otázka, týkající se dostatečnosti výše celkového platu ve srovnání s jinými bankami a proto bude v kapitole 9.2 Návrh na realizaci opatření dopočten ekonomický dopad ročních mzdových nákladů pro organizaci v případě nevyšení základních platů o 25,00%.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci považují za nejvíce stresový faktor časovou tíseň.

Z celkového hlediska na odpovědi otázky č. 13 plyne, že nejvíce stresovými faktory je rozhodně časová tíseň, tuto možnost volilo 68,42% všech klíčových zaměstnanců. U této otázky byly značné rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Zatímco pro pracovníky pobočkové sítě je z 50% nejvíce stresová časová tíseň a jako druhý nejvíce stresový faktor považují tlak na plnění obchodního plánu a s tím související tlak na výsledky a splnění cílů (37,50%), zaměstnanci centrály nejvíce stresuje časová tíseň (81,82 %) a dále nedostatek informací nebo nemožnost jejich získání ve chvíli, kdy je potřebujete (18,18 %).

Čtvrtou hypotézu lze potvrdit pro všechny dotazované klíčové zaměstnance. Obě skupiny se cítí být ve stresu a to z převážně větší části díky časové tísní.

7.2 Vyhodnocení hloubkového rozhovoru s pracovníkem HR

První otázka zjišťovala, zda má banka dle pracovnice Lidských Zdrojů (HR) spokojené klíčové zaměstnance. Bylo zjištěno, že pracovnice HR předpokládá, že jsou klíčoví zaměstnanci spokojeni. Pokud by nebyli, projevilo by se to například v odchodovosti klíčových zaměstnanců ke konkurenci.

Druhá otázka si kladla za úkol zjistit, zda a jakým způsobem se oddělení Lidských zdrojů snaží zvyšovat motivaci a stimulovat pracovníky k lepším výkonům. Pracovnice odpověděla, že motivaci Hypoteční banka zvyšuje právě pomocí vytvořením skupiny „Key People“ (Key people = klíčoví zaměstnanci), kdy této skupině zaměstnanců banka zařizuje a plánuje nadstandardní vzdělávání a individuální nastavení pracovní náplně. Dále se banka snaží udržet vysoký standard benefitů.

Třetí otázka měla za cíl zjistit, zda Hypoteční banka využívá pro zjištění spokojenosti agentury, které provádí anonymní průzkumy, a zda existují další způsoby, kterými banka zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců. Na tuto otázku pracovnice odpověděla, že průzkumy spokojenosti jsou prováděny pravidelně a to skrze mateřskou společnost ČSOB. Žádné jiné způsoby zjišťování spokojenosti v bance nastaveny nejsou.

Otázka číslo čtyři hledala odpověď na dotaz, zda banka odlišuje řadové zaměstnance od těch klíčových. Pracovnice HR odpověděla, že banka využívá hloubkovější proškolení a další vzdělávací nástroje a možnosti pouze pro klíčové zaměstnance. Vždy se jedná o individuální nastavení vzdělávacího programu pro daného klíčového zaměstnance. Řadoví zaměstnanci podstupují pouze povinná školení.

Na otázku, jaké změny by pracovnice navrhla po seznámení se s výsledky z dotazníkového šetření, sdělila, že poznatky z dotazníkového šetření připojí k dotazníku o zjišťování spokojenosti zaměstnanců, který pořádá mateřská společnost ČSOB, a to v srpnu 2014. Získané výsledky budou vedením projednány a vyhodnoceny. V případě, že se potvrdí určitá nespokojenost zaměstnanců v popsáných oblastech z dotazníku této diplomové práce, budou zahájeny konkrétní kroky k nápravě. Pracovnice HR si dovolila označit průzkum z této diplomové práce za jakýsi „podpalovač ohýnku neboli upozorňovač“. Ke konci rozhovoru dodala, že ji pochopitelně netěší zjištění začínající nespokojenosti zaměstnanců, ale vnímá jej

pozitivně. Tvrdí, že je lepší nespokojenost zachytit dříve, než začnou odcházet zkušení lidé.

Poslední otázka zjišťovala, zda si pracovnice myslí, že se Hypoteční banka dá považovat za vyhledávaného zaměstnavatele i díky spokojeným a dobře motivovaným zaměstnancům? Na tuto otázku pracovnice odpověděla, že Hypoteční banku ona sama subjektivně řadí mezi vyhledávané zaměstnavatele.

8 Návrhy opatření

Na základě výsledků dotazníkového šetření a jejich zhodnocení provedené v předchozí kapitole se nyní pokusím navrhnout pro organizaci opatření, která by mohla přispět ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků. Doporučená opatření budou předložena níže, a to v rozdělení na jednotlivé oblasti podle struktury dotazníku, tj. spokojenost s prací, profesní rozvoj, vztah s nadřízeným a motivace a odměny.

8.1 Spokojenost s prací

Jedna část dotazníkového šetření byla zaměřena na spokojenost s prací. Zazněla otázka k hodnocení spokojenosti s náplní práce – z odpovědí vyplynulo, že jsou klíčoví zaměstnanci se svou pracovní náplní spokojeni, ale zároveň z vlastních odpovědí vyznělo, že kdyby zaměstnanci sami mohli, snížili by pracovní nasazení. I to vyjadřuje, proč se zaměstnanci cítí být nadměrně pod stresem. Bylo by vhodné uvážit, jak zaměstnancům stres pravidelně odbourávat. Zde bych navrhovala přidat do benefitů například předplacené uvolňující masáže či antistresová cvičení. Mezilidské vztahy jsou v rámci organizace na výborné úrovni. Proto by bylo vhodné zvážit jak odbourat stres týmově. V případě odbourání stresu celoplošně by bylo vhodné uspořádat příjemné sportovní setkání mimo pracoviště i s dalšími spolupracovníky z jiných oddělení (alespoň jednou ročně). Toto řešení by bylo vhodné pro zaměstnance, kteří se chtějí dobrovolně zúčastnit a seznámit se s protistranou, s kterou při své práci jednají. Tím by mohl být vyřešen další problém a to konkrétně problém s komunikací mezi jednotlivými odděleními. Pro méně společenské jedince bych pak navrhovala vytvořit anonymní schránku, kam mohou vkládat své nápady či stížnosti.

Klíčoví zaměstnanci nejvíce vnímají negativně časovou tíseň způsobenou vysokým pracovním nasazením. Za následek to má, že většina klíčových zaměstnanců je nucena pracovat ve velké míře přesčas. Společnost by měla zvážit rozšíření klíčových zaměstnanců.

8.2 Profesní rozvoj

V další části dotazníku byl zmíněn profesní rozvoj a jeho vnímání. 70,00% klíčových zaměstnanců tvrdí, že jim jejich nadřízený poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání. Zbýlých 30,00% tuto příležitost spíše nemají nebo nevnímají. Pro všechny klíčové

zaměstnanec je důležité mít příležitost k rozvoji. Jedná se o příležitosti k profesnímu rozvoji formou produktových školení, prodejních či komunikačních dovedností, stress management či posunem na jinou pozici. Zde bych doporučila zaměřit se na konkrétní potřeby zaměstnanců, dle jejich sebehodnocení a hodnocení nadřízeného nastavit plán školení, zvyšování kvalifikace, jazykových kurzů, produktových školení a jiných, ale nastavit ho na základě konzultace s daným zaměstnancem. Je vhodné, aby se zaměstnanec necítil být svázán a byl těmito možnostmi motivován. Doporučila bych zaměřit se spíše na zaměstnance centrály, ti volili častěji odpověď, že jejich nadřízený jim spíše neposkytuje možnosti ke zvýšení jejich odbornosti.

8.3 Vztahy ve společnosti a vztah s nadřízeným

V tématu, který se týká vztahů v rámci organizace, se nikdo z klíčových zaměstnanců nevyjádřil, že by zde existoval nějaký problém s komunikací v rámci společnosti. Komunikace s nadřízeným je také na velmi dobré úrovni – z celkového hlediska s ní nemá problém 80,00% všech klíčových zaměstnanců, zbylých 20,00% ji považuje za dobrou či uspokojivou.

Pro komunikaci mezi jednotlivými odděleními (například pobočková síť vs. oddělení čerpání či správy) či přímo mezi vedoucími oddělení/řediteli odborů/řediteli poboček a jim podřízených je zde značný prostor pro zlepšení. I přes skvělé poměry mezilidských vztahů by v případě zlepšení vztahů mezi výše zmíněnými, byly všichni zaměstnanci spokojenější a pravděpodobně by podávali lepší pracovní výkony a zvýšila by se jim chuť tuto práci vykonávat. Zde bych navrhla častější rotaci pracovníků mezi zmíněnými odděleními a jejich vzájemné poznání a spřátelení.

8.4 Motivace a odměny

Z celkového hodnocení lze říci, že všichni klíčoví zaměstnanci jsou s motivací ze strany zaměstnavatele spokojeni. Ze zaměstnanců centrály přibližně polovina z nich ale tvrdí, že se mzdovým ohodnocením spíše spokojeni nejsou, To pravděpodobně souvisí s tím, že jejich celkový plat není dostatečně vysoký ve srovnání s jinými bankami. Zaměstnavatel by měl zvážit výši základního platu, aby tím omezil případnou odchodovost těchto klíčových zaměstnanců ke konkurenci. Jako zajímavé se jeví, že přestože zaměstnanci považují příležitosti k rozvoji za důležitou, možnost vzdělání je příliš nemotivuje – ze všech klíčových zaměstnanců pouze 7,50%. Zde by bylo nejspíše

vhodné vytvořit plán, jak zaměstnance více motivovat k dalšímu vzdělávání, a to například formou získání prémie nebo dodatkové složky mzdy za aktivní přístup k práci a úspěšné absolvování daného kurzu. Dále by všichni zaměstnanci měli být přesně seznámeni s formou hodnocení jejich práce. Společnosti bych navrhla zvýšení základních platů v případě povýšení zaměstnance do stavu „klíčový zaměstnanec banky“. Není to velká skupina lidí a organizaci by mohl odchod tak důležitého pracovníka do jiné organizace oslabit. Dále by bylo vhodné zvážit změnu provizních listů převážně pro klíčové pracovníky centrály, kteří nemají moc vysokou možnost změnit svůj celkový plat díky variabilním odměnám. Navrhovala bych například zavedení nepovinných a zároveň aktivních referencí, které povedou ke zvýšení aktivního obchodu ve stylu „doporuč svému známému hypotéku od Hypoteční banky“. Pokud by se obchod zrealizoval, referující zaměstnanec centrály by dostal vyplacenu část odměny z objemu uzavřeného obchodu.

Všichni klíčoví zaměstnanci vnímají jako důležité morální stimuly. Proto bych navrhovala častější používání morálních stimulů. Veřejné nebo neveřejné pochvaly a projevy uznání přispívají k vyšší motivaci pracovníka a tím i k vyšším výkonům.

9 Přehled opatření a ekonomický dopad

9.1 Přehled opatření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a odpovědí z hloubkového rozhovoru jsou společnosti doporučeny tyto opatření:

- zavést pravidelné odbourávání stresu pomocí pravidelných masáží či antistresových cvičení
- aktivně zahajovat sportovní utkání si setkání s ostatními zaměstnanci
- vytvořit anonymní schránku stížností a nápadů
- zvážit rozšíření řad klíčových zaměstnanců
- zaměřit se na konkrétní potřeby zaměstnanců a dle tohoto jim umožnit zvyšovat svou odbornost (bez nátlaku)
- zvýšit počet rotací mezi jednotlivými pracovišti
- navrhnout odměny za aktivní přístup k práci či úspěšné absolvování kurzu
- zopakování mzdového a odměňovacího systému se všemi zaměstnanci
- zvýšení základních platů zaměstnancům centrály
- zavedení aktivních referencí a možnosti získání části provize pro zaměstnance centrály
- používání nefinančních stimulů – pochvaly, uznání

Jedná se o návrhy vyvozené z výsledků dotazníkového šetření. Protože největší rozpor byl vnímán z celkového hlediska ve výši konečného platu včetně odměn, bude v další kapitole vyčíslen ekonomický dopad v případě zvýšení základního platu klíčovými zaměstnancům centrály.

9.2 Návrh na realizaci opatření – ekonomický dopad

Jako jeden z dílčích cílů práce byl stanoven předpoklad provedení návrhu na realizaci zvýšení motivace. Vzhledem k faktu, že z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost zaměstnanců centrály s výší celkového platu, ukážeme si příklad fiktivního pracovníka s navýšenou fiktivní mzdou a pokusíme se doplnit o kalkulaci či přepočít ročních mzdových nákladů na všechny klíčové zaměstnance centrály, kterých je nyní celkem 12 a to v níže uvedené tabulce č. 7 Kalkulace navýšení mzdy, včetně odvodů.

Tabulka 7: Kalkulace navýšení mzdy zaměstnanec X zaměstnavatel, včetně odvodů

	zaměstnanec mzda (Kč)	současná	zaměstnanec po úpravě mzdy (Kč)
Hrubá mzda	20 000		20 000
Sociální pojištění	-1 300		-1 625
Zdravotní pojištění	-900		-1 125
Záloha na daň	-4 020		-5 025
Sleva na poplatníka	2 070		2 070
Odvedená záloha na daň po započtené slevě	-1 950		-2 955
Částka k výplatě	15 850		19 295

	zaměstnavatel mzda (Kč)	současná	zaměstnavatel po úpravě mzdy (Kč)
Hrubá mzda	20 000		20 000
Sociální pojištění	5 000		6 250
Zdravotní pojištění	1 800		2 250
Mzdové náklady	26 800		33 500
Celkem mzdové náklady na zaměstnance centrály/ročně	321 600		402 000

Zdroj: vlastní zpracování²

Z tabulky č. 7 Kalkulace navýšení mzdy zaměstnanec X zaměstnavatel, včetně odvodů vyplývá, že pro podnik by navýšení mzdy o 25,00% u všech 12 klíčových zaměstnanců centrály znamenalo nárůst ročních mzdových nákladů o 964 800 Kč. Na jednoho zaměstnance by navýšení mzdy zvýšilo roční mzdové náklady o 80 400Kč. Vzhledem k čistému zisku na 1 zaměstnance ve výši 5 923 000Kč za rok 2012 a nepříliš početné skupině klíčových zaměstnanců centrály, by se nejednalo o vysokou položku a organizace by zvýšení základních platů a tím i zaměstnanecké spokojenosti mohla zvážit.

² Pro účely této práce se jedná o fiktivního zaměstnance centrály s fiktivní mzdou.

10 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovního jednání v podniku na základě zpracované analýzy formou dotazníkového šetření a dále hloubkového rozhovoru s pracovníkem oddělení Lidských zdrojů a navrhnout případné změny směřujících ke zvýšení motivace pracovníků v podniku. Pro svou diplomovou práci jsem zvolila společnost Hypoteční banka, a. s.. Na základě poznatků ze zmiňovaného šetření, jsem provedla analýzu a zhodnocení výsledků a navrhla změny pro jednotlivé oblasti.

Úroveň motivace a stimulace pracovního jednání v Hypoteční bance konkrétně u skupiny „Key People“ je dle dotazníkového šetření na uspokojivé úrovni. Klíčoví zaměstnanci jsou spokojeni a dostatečně motivováni. Z šetření se dále potvrzuje, že peníze jsou jedním z nejvíce motivačních nástrojů, ale ne všichni klíčoví zaměstnanci jsou spokojeni s celkovým platem (včetně odměn). Z tohoto důvodu byla provedena kalkulace ekonomického dopadu mzdových nákladů organizace v případě zvýšení základní mzdy zaměstnanců centrály o 25,00 %. Tato kalkulace spadá pod kapitolu 9 Přehled opatření a ekonomický dopad. Úroveň komunikace a pracovních vztahů v rámci organizace jsou též na vynikající úrovni. Na základě vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření se nachází v kapitole 8 Návrhy opatření, konkrétní návrhy na řešení současné situace v podniku. V hloubkovém rozhovoru je nastíněn pohled pracovnice personálního oddělení na současnou spokojenost klíčových zaměstnanců Hypoteční banky. Po seznámení s výsledky dotazníků dojde dle pracovnice personálního oddělení k zapracování výsledků našeho dotazníkového šetření do plánovaného průzkumu spokojenosti zaměstnanců v srpnu 2014 a případnými opatřeními, pokud se výsledky potvrdí celoplošně.

V dnešní uchvátané době, která je především zaměřena na výnosy společností a tlak na plnění výkonových ukazatelů, se zdá, že zaměstnavatelé upouštějí od nehmotných motivačních nástrojů, které byly dříve tak používané. Podniky si musí uvědomit, že člověk není stroj a nechce být odměňován pouze finanční formou, nýbrž by jej potěšila i odměna nepeněžního charakteru – každý člověk potřebuje uznání či pochvalu nadřazeného, většina z nás se chce stále vzdělávat a „nezakrňt“ v oboru. Tyto stimuly vedou k větší chuti za lepším výkonem pracovníka samotného. Aby organizace fungovala jako celek, je nutné vytvořit kvalitní pracovní podmínky, umět spolupracovat

napříč celou firmou a mít vytvořenou funkční a pozitivní firemní kulturu. Pravdou ale zůstává, že peníze jsou a pravděpodobně vždy budou na prvním místě, ať člověk pracuje kdekoliv. Vždyť právě tyto nám umožňují začlenění se do společnosti.

Summary

The goal of this thesis is to evaluate the level of motivation and stimulation of work-related behaviour based on the analysis of a questionnaire survey and in-depth interview with human resources employee and to propose changes leading to increased employee's motivation. I have chosen Hypoteční banka a.s. as a company I focused on in my work. Based on the findings from the mentioned surveys an analysis and evaluation have been conducted and changes for individual spheres (areas) have been proposed. The level of motivation and stimulation of work-related behaviour in Hypoteční banka, a.s. particularly in the "Key People" group is, according to the survey, at an acceptable level. Key employees are satisfied and well motivated. Economic impact calculation of organisation's wage costs in case of 25% base salary increase for HQ employees has been carried out in the thesis. This calculation falls under Chapter 9 „Overview of measures and economic impact“. In Chapter 8 „Proposals for action“, based on the evaluation of the results of the survey and in-depth interview specific proposals are mentioned to address current situation in the company. After familiarization with the results of the survey, there will be, according to the worker of Human Resources of Hypoteční banka, a process of incorporation started and the survey's results will be integrated into to the planned Employee satisfaction survey in August 2014. Proposed measures are going to be potentially incorporated as long as they are fully confirmed by the planned survey.

Keywords: motivation, work motivation, stimulation, social benefits, work incentives

Použitá literatura

ADAIR, John Eric. *The concise Adair on teambuilding and motivation*. ed. London: Thorogood, 2004. ISBN 1854182684.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DONELLY, J. H. *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

HÁJEK, Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. 2013. [online] [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání. A její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NOVÝ, Ivan a Eva BEDRNOVÁ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626.

RYMEŠ, Milan. *Člověk a organizace. (People and organisation). Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál: 1998. ISBN 80-7178-269-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické a internetové zdroje:

Equity theory. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, © 2001-, modified on 17 November 2013 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory

KALÁŠEK, Dušan. Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech: časopis pro úspěšné manažery. *Časopis ÚSPĚCH - PRODUKTIVITA A INOVACE V*

SOUVISLOSTECH: Neplytvejme [online]. 2012, 1/2012, s. 40 [cit. 2013-12-28]. DOI: 1803-5183. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/70720.1-2012-neplytvejme-/>

ÚSTAV ADIKTOLOGIE V PRAZE. *Obecná teorie motivace: přednáška pro Ústav adiktologie v Praze 2.4.2008* [online]. Praha, 2008, 4 s. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf

Interní materiály společnosti

Účetní závěrky Hypoteční banky, a.s. 2011 a 2012

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Devatero motivačních pravidel	11
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	16

Seznam tabulek

Tabulka 1 Udržovací a motivační faktory	18
Tabulka 2 Srovnání teorií Maslowa a Herzberga	19
Tabulka 3 Kapitálová přiměřenost a poměrové ukazatele (dle Evropské unie - mezinárodní standardy IFRS)	37
Tabulka 4 Profil klíčového zaměstnance Hypoteční banky.....	38
Tabulka 5: Základní informace o klíčových zaměstnancích	39
Tabulka 6: Zhodnocení pohybu potřebných informací v rámci Hypoteční banky	44
Tabulka 7: Kalkulace navýšení mzdy zaměstnanec X zaměstnavatel, včetně odvodů ..	78

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost s náplní práce (relativně z počtu respondentů)	40
Graf 2: Spokojenost s atmosférou a vztahy v týmu (relativně z počtu respondentů)	41
Graf 3: Vnímání vykonané práce (relativně z počtu respondentů)	42
Graf 4: Zhodnocení pohybu potřebných informací v rámci Hypoteční banky (relativně z počtu respondentů).....	43
Graf 5: Nejdůležitější potřeba z hlediska uspokojení z práce (relativně z počtu respondentů).....	44
Graf 6: Pocit stresu (relativně z počtu respondentů).....	45
Graf 7: Nejvíce stresový faktor (relativně z počtu respondentů)	46
Graf 8: Možnosti zvyšování odbornosti (relativně z počtu respondentů).....	47
Graf 9: Důležitost produktových školení, stress managementu (relativně z počtu respondentů).....	48
Graf 10: Problém s komunikací v organizaci (relativně z počtu respondentů)	48
Graf 11: Místo výskytu problému v komunikaci (relativně z počtu respondentů).....	49
Graf 12: Sdělování názorů na situaci v organizaci (relativně z počtu respondentů)	50
Graf 13: Komunikace s nadřízeným (relativně z počtu respondentů)	51

Graf 14: Vlastnosti nadřízeného (relativně z počtu respondentů)	52
Graf 15: Hodnocení zájmu nadřízeného o dobré vztahy (relativně z počtu respondentů)	53
Graf 16: Způsoby motivace využívané nadřízeným (relativně z počtu respondentů)	54
Graf 17: Vliv nadřízeného na pracovní výkon (relativně z počtu respondentů).....	55
Graf 18: Ovlivnění výkonnosti díky vztahům se spolupracovníky (relativně z počtu respondentů).....	56
Graf 19: Výskyt konfliktů na pracovišti (relativně z počtu respondentů)	57
Graf 20: Spokojenost se mzdovým ohodnocením (relativně z počtu respondentů)	57
Graf 21: Dostatečnost motivace ze strany zaměstnavatele (relativně z počtu respondentů).....	58
Graf 22: Hodnocení motivace (relativně z počtu respondentů)	59
Graf 23: Výše základního platu v porovnání s ostatními bankami (relativně z počtu respondentů).....	60
Graf 24: Výše celkového platu v porovnání s ostatními bankami (relativně z počtu respondentů).....	61
Graf 25: Posouzení odměňování zaměstnanců (relativně z počtu respondentů)	62
Graf 26: Důležitost morálních stimulů (relativně z počtu respondentů)	63
Graf 27: Důležitost konstruktivní kritiky (relativně z počtu respondentů).....	64
Graf 28: Váha poskytovaných hmotných motivačních nástrojů (relativně z počtu respondentů).....	65
Graf 29: Spokojenost zaměstnanců s benefity (relativně z počtu respondentů)	66
Graf 30: Váha poskytovaných nehmotných motivačních nástrojů (relativně z počtu respondentů).....	67

Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Otázky pro řízený rozhovor

Příloha 1

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Motivace a stimulace pracovního jednání. Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely diplomové práce. U každé otázky, prosím, zatrhněte vhodnou alternativu nebo odpověď vypište na vyznačené místo.

Děkuji za Vaši ochotu.

Jaroslava Petrová
Jihočeská univerzita, ekonomická fakulta

DOTAZNÍK

I. Základní informace

1. Pohlaví:
 - a) muž
 - b) žena

2. Věk:
 - a) do 30 let
 - b) 31 – 40 let
 - c) 41 – 50 let
 - d) nad 51 let

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
 - a) odborné (vyučen)
 - b) středoškolské s maturitou
 - a) vyšší odborné
 - b) vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 11 – 20 let
 - e) 21 let a více

5. Vaše pracovní pozice je vykonávána v rámci:
 - a) pobočkové sítě
 - b) centrály
 - c) jiné

II. Spokojenost s prací

6. Jak jste spokojen/a s náplní práce ve Vaší firmě?
- rozhodně spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - rozhodně nespokojen
7. Jste spokojen/a s atmosférou a vztahy ve Vašem týmu?
- rozhodně spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - rozhodně nespokojen
8. Práci, kterou vykonáváte, považujete za:
- stereotypní
 - různorodou
 - zajímavou
 - kreativní
9. V čem byste ji změnil/a?
-
-
-
-
10. Jak hodnotíte pohyb informací, které potřebujete ke své práci? (vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí)
- spokojenost s poskytovanými informacemi
 - příliš málo informací
 - příliš mnoho zbytečných informací
 - je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu
 - informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli
- příliš brzo
- příliš pozdě
11. Která potřeba je pro Vás v práci nejdůležitější z hlediska uspokojení?
- potřeba seberealizace a uspokojení z práce
 - uspokojení z kontaktu s lidmi
 - obětavost
 - tolerance
 - dobré mezilidské vztahy
 - plnění obchodních cílů
 - cílevědomost
 - výše odměny
 - vlastní odpověď
12. Cítíte se často ve stresu?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne

13. Který faktor je pro Vás nejvíce stresový?
- a) časová tíseň
 - b) nejistota pracovního místa
 - c) tlak na plnění obchodního plánu a s tím související tlak na výsledky a splnění cílů
 - d) nedostatek informací nebo nemožnost jejich získání ve chvíli, kdy je potřebujete
 - e) nefunkčnost systému potřebných k vaší práci

III. Profesionální rozvoj

14. Poskytuje Váš nadřízený možnosti ke zvýšení Vaší odbornosti?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
15. Jak důležité je pro Vás mít příležitosti k profesnímu rozvoji (např. produktová školení, prodejní či komunikační dovednosti, stress management, posun na jinou pozici)
- a) velmi důležité
 - b) částečně důležité
 - c) obejde se bez nich, potřebné informace si zjistím sám/a

IV. Vztahy a komunikace ve Vaší společnosti

16. Domníváte se, že je ve Vaší organizaci problém s komunikací?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
17. Kde se nejčastěji tento problém podle Vás vyskytuje?
- a) ve vedení Hypoteční banky
 - b) vedoucí oddělení/ředitelé odborů/ředitelé poboček a jim podřízení lidé
 - c) mezi jednotlivými odděleními (např. odd. čerpání, správy X pobočky)
 - d) mezi jednotlivými spolupracovníky
18. Můžete otevřeně sdělovat své názory na situaci v organizaci?
- a) ano, mohu
 - b) ne, nemohu
 - c) ano mohu, ale nestojím o to
 - d) když to zkusím, bude to mít následky
19. Komunikace s Vaším nadřízeným je:
- a) Výborná
 - b) velmi dobrá
 - c) dobrá
 - d) uspokojivá
 - e) nedostatečná

20. Co si ceníte na práci svého nadřízeného? (vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí)
- a) organizační a řídicí schopnosti
 - b) čestnost a poctivost
 - c) schopnosti komunikativní
 - d) tvůrčí schopnosti
 - e) lidskost
 - f) spravedlnost
 - g) vlastní odpověď
21. Má Váš nadřízený zájem o dobré vztahy v týmu a snaží se je zlepšovat?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
22. Které způsoby motivace podle Vás nejlépe charakterizují styl vedení Vašeho nadřízeného? (vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí)
- a) zdůrazňuje pocit, že mu na Vás záleží, pomáhá Vám
 - b) umožňuje svobodu projevu názoru
 - c) projevuje Vám důvěru
 - d) chválí Vás a dává Vám zpětnou vazbu
 - e) bojuje za Vás
 - f) podporuje Vás ve Vašem osobním růstu
 - g) žádné
 - h) vlastní odpověď.....
23. Ovlivňuje Váš pracovní výkon a chuť do práce přístup Vašeho nadřízeného?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
24. Myslíte si, že vztahy se spolupracovníky na pracovišti ovlivňují Vaši výkonnost?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
25. Jsou vztahy na pracovišti často konfliktní?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

V. Motivace a odměny

26. Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
27. Je podle Vás finanční motivace ze strany zaměstnavatele dostačující?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
28. Co Vás nejvíce motivuje? (vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí)
- a) peníze
 - b) pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti
 - c) možnost vzdělání, osobního a profesního růstu
 - d) dobrý pocit z dobře vykonané práce
 - e) benefity
 - f) pracovat pod finanční skupinou ČSOB
 - g) seberealizace – dělám co umím, čemu rozumím
 - h) vlastní odpověď
29. Myslíte si, že je Váš základní plat v porovnání s jinými bankami dostatečně vysoký?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
30. Myslíte si, že je Váš celkový plat (vč. odměny) v porovnání s jinými bankami dostatečně vysoký?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
31. Odměňování zaměstnanců ve společnosti je:
- a) spravedlivé
 - b) spíše spravedlivé
 - c) spíše nespravedlivé
 - d) nespravedlivé
 - e) nedokážu posoudit.
32. Jak důležité jsou pro Vás morální stimuly – pochvala, uznání, čestnost a spravedlnost?
- a) velmi důležité
 - b) důležité
 - c) méně důležité
 - d) nedůležité

33. Je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
34. Jakého z následujících hmotných motivačních nástrojů, které jsou Vám poskytovány, si nejvíce ceníte?
- služební automobil
 - notebook
 - služební telefon
 - stravenky
 - pružná pracovní doba
 - home office
 - týden dovolené navíc
 - příspěvek na rekondici
 - flexi pass poukázky
 - zvýhodněné produkty v rámci skupiny ČSOB
 - vlastní odpověď.....
35. S jakým z následujících benefitů jste nejvíce spokojeni?
- penzijní připojištění
 - slevy na různé produkty v rámci skupiny ČSOB
 - příspěvky na vzdělání, jazykový kurzy
 - zdravotní péče
 - dovolená, kultura, sport, zdraví, vzdělávání (flexi pass, rekreační zařízení a jiné)
36. S jakým z následujících nehmotných motivačních nástrojů jste nejvíce spokojeni?
- jistota pracovního místa
 - atmosféra a vztahy na pracovišti
 - možnost odborného růstu
 - firemní akce
 - náplň práce
 - pracovní podmínky
 - koučování
 - pochvala nadřízeného
 - možnost pracovního postupu
 - neformální mimopracovní setkání s dalšími spolupracovníky

VI. Návrh na změnu

Vaše návrhy na zlepšení motivace:

..práce nad rámec pracovní doby, mzdové ohodnocení, benefity, práce z domova, pracovní doba či podmínky.....
 ...

Děkuji za Vaše odpovědi a čas, který jste strávili vyplňováním dotazníku.

Příloha 2

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o interview, během kterého Vám položím několik otázek týkajících se Vámi reprezentovaného podniku, a to v souvislosti s motivací a stimulací pracovního jednání klíčových zaměstnanců podniku.

Všechny Vámi uvedené informace budou sloužit pouze ke zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu.

Jaroslava Petrová
Jihočeská univerzita, ekonomická fakulta

- 1) Má Vámi reprezentovaný podnik podle Vás spokojené klíčové zaměstnance?
- 2) Jakým způsobem se snažíte zvyšovat motivaci a stimulovat pracovníky k lepším výkonům?
- 3) Využíváte pro zjištění spokojenosti agentury, které provádí anonymní průzkumy a existují další způsoby, kterými zjišťujete spokojenost zaměstnanců
- 4) Odlišujete řadové zaměstnance od těch klíčových?
- 5) Jaké změny byste navrhla, když již znáte aktuální výsledky z dotazníkového šetření?
- 6) Myslíte si, že se dá Hypoteční banka považovat za vyhledávaného zaměstnavatele i díky spokojeným a dobře motivovaným zaměstnancům?