

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Markéta Buřtová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

**Průzkum motivace a stimulace lidských zdrojů
v nevýrobní sféře**

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Markéta Buřtová

2010

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 jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20.8.2010

.....
Markéta Buřtová

Poděkování

Děkuji tímto doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji vedení a zaměstnancům Poštovní spořitelny za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování informací a podkladů nezbytných pro vypracování této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ REŠERŽE	9
2.1 Osobnost člověka	9
2.1.1 Psychologický pojem „osobnost“	9
2.1.2 Osobnost člověka a její vnitřní struktura	9
2.1.3 Vývoj osobnosti	12
2.1.4 Dynamika osobnosti	12
2.2 Motivace	13
2.2.1 Vymezení pojmu motivace	13
2.2.2 Motiv	15
2.2.3 Zdroje motivace	16
2.2.3.1 Potřeby	16
2.2.3.2 Návyky	17
2.2.3.3 Zájmy	17
2.2.3.4 Hodnoty	18
2.2.3.5 Ideály	19
2.2.4 Překážky motivace	20
2.2.4.1 Frustrace	20
2.2.4.2 Deprivace	21
2.2.4.3 Konflikty motivů	22
2.2.4.4 Stres	22
2.3 Teorie motivace	23
2.3.1 Teorie instrumentality	24
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	24
2.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	25
2.3.3 Teorie zaměřené na proces	26
2.3.3.1 Expektační teorie	27
2.3.3.2 Teorie cíle	28
2.3.3.3 Teorie spravedlnosti	28
2.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model	29
2.4 Pracovní motivace	30
2.4.1 Pracovní spokojenost a výkonnost	31
2.4.2 Úspěch a uznání	32
2.5 Stimulace	33
2.5.1 Stimul	33
2.5.1.1 Hmotná odměna	33
2.5.1.2 Zaměstnanecké výhody	34
2.5.1.3 Nepeněžní odměny	34
2.5.1.4 Obsah práce	35
2.5.1.5 Povzbuzování	36
2.5.1.6 Atmosféra pracovní skupiny	36
2.5.1.7 Pracovní podmínky a režim práce	37
2.5.1.8 Identifikace s prací, profesí a s podnikem	37
2.5.1.9 Externí stimulační faktory	38

2.5.1.10 Stimulace k pracovnímu výkonu	38
2.5.1.11 Stimulace k tvořivosti	39
2.5.1.12 Stimulace k seberozvoji	39
2.5.1.13 Stimulace ke kooperaci ve skupině.....	40
2.5.1.14 Stimulace k odpovědnosti	41
2.6 Motivační program organizace	41
3. METODICKÝ POSTUP.....	43
3.1 Obsah a cíl diplomové práce.....	43
3.2 Vymezení zkoumaného souboru.....	43
3.3 Postup a sběr dat	44
3.3.1 Přípravná fáze	44
3.3.2 Fáze sběru dat	44
3.3.3 Fáze zpracování dat	45
4. CHARAKTERISTIKA POŠTOVNÍ SPOŘITELNY.....	47
4.1 Historie poštovních spořitelen	47
4.2 Vztah Poštovní spořitelny k ČSOB a.s.	47
4.3 Motivační program Poštovní spořitelny	49
4.3.1 Kariérní rozvoj zaměstnanců	49
4.3.2 Hodnocení zaměstnanců	50
4.3.3 Vzdělávání	51
Typy vzdělávacích akcí v Poštovní spořitelně.....	51
4.3.4 Odměňování zaměstnanců	52
4.3.4 Zaměstnanecké výhody.....	52
5. VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ	54
6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE	96
7. ZÁVĚR	102
8. SUMMARY	105
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	108
10.1 Obrázky.....	108
10.2 Tabulky	108
10.3 Grafy	109
11. SEZNAM PŘÍLOH.....	111

1. ÚVOD

Lidé čím dál častěji uvádějí, že do práce chodí nejen kvůli penězům, ale i proto, že ve své práci nacházejí smysl svého života. Významným faktorem motivace zaměstnanců je důvěra vedení firmy v jejich samostatnost a v originální přístup k plnění pracovních úkolů. K jejich motivování pak přispívají nejen platy, ale i nejrůznější firemní výhody.

V podmínkách českého pracovního trhu postupně začíná mezi firmami boj o nedostatkové kvalitní zaměstnance. Moderní formy péče o pracovníky se stávají konkurenční výhodou, výrazně posilují image firmy a pozitivně ovlivňují produktivitu. Podnik je hodnocen z hlediska zaměstnance jako perspektivní a myslící nejen na přítomnost, ale i budoucnost svých zaměstnanců.

Personalistika na začátku 21. století patří mezi nejrychleji se rozvíjející a měnící se oblasti řízení organizací. Objevuje se řada nových trendů, odrážejících významné změny.

Maximální zefektivnění řízení lidských zdrojů doprovází řada nových aspektů, jako je problematika lidského kapitálu, vyšší úroveň sdílení odpovědnosti za řízení lidských zdrojů mezi personalisty a ostatními manažery, řízení talentů, odklon od systému pracovních míst k flexibilnějšímu systému rolí, problematika řízení pracovního výkonu, nový pohled na zaměstnanecké vztahy, kulturu organizace a chování v organizaci, nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvíjení lidí, nejnovější trendy v odměňování pracovníků a mnohé jiné.

Schopnost účinně řídit lidské zdroje rozhoduje o tom, jak budou firmy konkurenceschopné. Pracovníci firmy představují její prvořadé bohatství. Aby se organizace mohla rozvíjet, je nutné do tohoto bohatství investovat. Cílem personálního řízení ve firmě je, aby organizace získala a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. To zahrnuje předvídaní budoucí potřeby pracovníků,

zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení současné úrovně motivace a stimulace lidských zdrojů v bankovní sféře. Na základě zpracované analýzy navrhnout případné změny. Pro zpracování jsem si vybrala bankovní ústav Poštovní spořitelnu, která spadá pod silnou finanční skupinu ČSOB.

V teoretické části své práce se zabývám objasněním pojmů osobnost člověka, motivace, teorie motivace, pracovní motivace, stimulace a motivačním programem organizace. V praktické části jsem se zaměřila na podrobnou charakteristiku společnosti a vlastní analýzu motivačního systému v Poštovní spořitelně pomocí dotazníkového šetření. Získané výsledky by mohly být ve společnosti použity při úpravě budoucích motivačních programů.

2. LITERÁRNÍ REŠERŽE

2.1 Osobnost člověka

2.1.1 Psychologický pojem „osobnost“

Psychologický pojem osobnost vyjadřuje „organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí)“ (Nakonečný, 1993).

Allport in Armstrong (2007) definuje osobnost jako „dynamickou organizaci psychofyzických systémů v jedinci, která určuje jeho adaptaci na prostředí a jeho charakteristické způsoby chování a prožívání“.

„Osobnost je invididuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“ (Říčan, 1975).

Psychologický pojem osobnosti vyjadřuje vnitřní jednotu a strukturovanost obsahu duševního života lidského jedince, a to v daném okamžiku i v průběhu času. Osobnost lze definovat jako organizaci, soubor, jednotu zděděných, vrozených a pod tlakem společnosti a výchovy v určitém přírodním, společenském, ekonomickém a kulturním prostředí vytvořených zvláštností, tělesných a duševních procesů, postojů, vztahů a vlastností, které řídí činnost člověka (Smékal, 2002).

2.1.2 Osobnost člověka a její vnitřní struktura

Z hlediska potřeb zvláště ekonomické praxe lze za užitečné považovat takové členění struktury osobnosti, které umožňuje formulovat praktické otázky a nalézat na ně

relevantní odpovědi. Jde o následující otázky a jim odpovídající osobnostní substruktury:

- **Co člověk umí?**

Odpověď na tuto otázku umožňuje bližší poznání a rozbor schopností jedince, jeho znalostí a dovedností. Jde tedy o výkonovou substrukturu osobnosti.

- **Co člověk chce? Kam směřuje?**

Odpověď na tuto otázku umožňuje poznání motivace – zaměřenosti člověka. Tato substruktura osobnosti je odpovědná za volbu konkrétních cílů, k nimž člověk směřuje (směrová charakteristika), i za intenzitu (charakteristika intenzitní), resp. vytrvalost (charakteristika perzistentní), s níž k nim směřuje.

- **Jaký člověk je?**

Odpověď na tuto otázku je svým způsobem složitější. Postihuje prožívání i chování člověka jak z hlediska víceméně formálního (lehkost vzniku, rychlost, trvání a síla psychických procesů a stavů a jejich převažující citové ladění), tak obsahovou stránku jeho projevů (Provazník a kol., 2004, Nakonečný, 1993).

Obrázek č. 1: Osobnost člověka a její vnitřní struktura

<i>Co člověk umí?</i> SCHOPNOSTI	<i>Co člověk chce?</i> MOTIVACE
<i>Jaký člověk je?</i> CHARAKTER POSTOJE	<i>Jaký je ještě?</i> TEMPERAMENT

Zdroj: Provazník a kol., 2004

Dle Provazníka a Komárkové (2004) představují ***schopnosti člověka*** škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností. Lze přitom rozlišit schopnosti obecné, které se mohou uplatnit v celé řadě činností, a schopnosti speciální, které se uplatňují pouze v některých činnostech.

Jiné kritérium dělení umožňuje specifikovat schopnosti pohybové (motorické), schopnosti smyslové (senzorické) a schopnosti rozumové (kognitivní, intelektové).

Pro porozumění ***motivaci lidského chování*** (včetně pracovního jednání) jsou významné následující skutečnosti:

- Každá pohnutka činnosti, každý motiv má v polaritě „člověk, subjekt – jeho prostředí“ dvojí zakotvení: „na straně jedince je to obsah duševního a tělesného stavu, k jehož dosažení směřuje, na straně okolí je to předmět či situace, která dosažení tohoto stavu umožní.“
- V každém okamžiku působí na straně subjektu více motivačních sil, více jednotlivých motivů najednou. Jejich zaměření i intenzita si mohou být více či méně blízké, podobné, či naopak rozdílné až protikladné.

Temperamentem rozumíme osobnostní dispozice k emocionálním (citovým) reakcím. Představuje souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky, vlastností, které se projevují jak v prožívání, tak v chování (činnosti), a které určují formální způsob, styl veškeré lidské činnosti.

K základním znakům či dimenzím temperamentových vlastností osobnosti patří:

- citové ladění,
- vzrušivost,
- odolnost,
- trvalost,
- celkové zaměření.

Charakter je možné chápat jako soustavu obsahových rysů, jako soustavu poměrně stabilních duševních vlastností člověka, které se projevují v jeho vztazích k různým aspektům skutečnosti – včetně sebe samého.

Různými stránkami skutečnosti se zpravidla rozumí:

- druzí lidé,
- vlastní činnost, včetně činnosti pracovní,
- společnost, svět, vesmír obecně, včetně např. implicitních, ne zcela uvědomovaných společenských, filozofických a dalších představ a koncepcí,
- vlastní osobnost, člověk sám.

Charakter osobnosti jedince je vzájemně úzce provázán s jeho **postoji** – trvalými osobnostními soustavami pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednání pro nebo proti vzhledem ke konkrétním (i abstraktním) objektům (Provazník, Komárková, 2004).

2.1.3 Vývoj osobnosti

Struktura osobnosti, resp. osobnost člověka se vyvíjí pod neustálým vlivem mnoha faktorů a vlivů v jejich vzájemné interakci. K základním faktorům dle Provazníka a Komárkové (2004) patří:

- Faktory vnitřní, biologické.
- Faktory vnější, především společenské, sociální.
- Faktory sebeutváření, sebevýchovy.

2.1.4 Dynamika osobnosti

Pojem dynamika osobnosti reprezentuje osobnostní dění určované působením vnitřních sil. Na tomto dění se podílejí všechny substrukтуры osobnosti: kromě motivačních také poznávací, temperamentové, charakterové i postojové (Provazník, Komárková, 2004).

Významnou funkci v organizaci duševního života člověka plní specificky lidský fenomén označovaný „Já“. Toto „Já“ představuje „1. obraz sebe sama, sebepojetí (představy, smýšlení, které si jedinec vytváří o sobě samém, a pocity, které s tím souvisejí), 2. zvláštní psychický aparát, který vyjadřuje nejvyšší úroveň integrace osobnosti a je činitelem specificky lidské organizace duševního života člověka a jeho dynamiky“ (Nakonečný, 1993).

2.2 Motivace

2.2.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo „motiva“ je termín odvozený z latinského *motivus*, což je forma slovesa „*movere*“ – hýbati se, pohybovati se. Toto slovo tedy přeneseně vyjadřuje fakt, že v našem chování a jednání existují určité hybné síly - motivy (Růžička, 1992).

Činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) se určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový, 2007).

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace lze jednoduše vyjádřit i jako řetěz návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení (Nakonečný, 2004).

Typické pro lidskou motivaci dle Homoly (1977) je tíhnutí k určitým specifickým cílům, jichž jsme si více či méně vědomi. V utváření a formování motivů našich činností hraje značnou roli okolí, zejména okolí sociální.

Chceme-li někoho motivovat, musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Manažer proto musí ovládat umění poznávat lidi. Musí vědět, koho vede a koho chce motivovat. Pak také může nalézt odpověď na to, jak může motivovat. Na základě takové shody názorů a postojů se vytváří i vzájemná důvěra vedoucích a vedených (Stýblo, 1992).

Podnikatelský systém motivace musí být založen na *úctě, spolupráci a vzájemné důvěře* a nikoli na obavách, strachu a podřizování se. Úcta a důvěra napomáhají k tvorbě skutečného týmu, strach a povolnost jsou důsledkem nuceného podřizování se (Stýblo, 1992).

Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku (Hagemannová, 1995).

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Tři složky motivace dle Arnolda (2007) jsou:

- **Směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat.
- **Úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší.
- **Vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace (Armstrong, 2007).

Tampoe in Armstrong (2007) ve své studii identifikoval čtyři hlavní motivátory pro vzdělané pracovníky:

1. **Osobní růst** – příležitost jedince plně realizovat svůj potenciál.
2. **Autonomie zaměstnání** – pracovní prostředí, v němž vzdělaný pracovník může úspěšně plnit přidělené úkoly.
3. **Úspěšné plnění úkolů** – pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní.
4. **Peněžní odměny** – příjem, který je odměnou za přispění pracovníka k úspěšnosti organizace a který symbolizuje míru jeho přispění.

2.2.2 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl (Provazník, Komárková, 2004).

Podle B. Weinera in Nakonečný (2004) vyjadřuje motivace krátkodobou tendenci, určitý proces a pojem motiv vyjadřuje v čase stálou motivační dispozici. Motivace není tvořena souborem motivů, ale je vztahem mezi motivem a hybnou situací.

Homola (1977) dělí motivy podle vzniku (primární a sekundární), podle orientace (prostředky a cíle), podle znaménka (pozitivní a negativní), podle stupně vědomí (vědomé a nevědomé), podle intenzity apod.

Nejčastější dělení motivů je na motivy primární a motivy sekundární. Primární, neboli biologické, slouží k přežití jednotlivce nebo celého živočišného druhu. Madsen in Švancara (2003) mezi ně řadí: motiv hladu, motiv žízně, sexuální motiv, mateřský

motiv, motiv vyhýbání se bolesti, motiv exkreční, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku, motiv aktivity (svalové, senzorické, mozkové).

2.2.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace představují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí (Provazník, Komárková, 2004).

K základním zdrojům motivace dle Provazníka a Komárkové (2004) patří:

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

2.2.3.1 Potřeby

V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného), jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (Provazník, Komárková, 2004).

Dle Provazníka a Komárkové (2004) lze potřeby rozdělit do dvou základních skupin:

- **Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní** – jsou spojené s činností lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin atp. Bývají označovány též jako potřeby primární.

- **Potřeby sociální, společenské, psychogenní** – jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním (ve smyslu bytosti, na jejímž utváření a veškeré existenci se významně podílí specifický fenomén – vše to, co je možné zahrnout pod pojmem „kultura“). Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba dominance a další. Tyto potřeby bývají také označovány jako potřeby sekundární.

2.2.3.2 Návyky

Návykem označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorek chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc – mohou vznikat nejen jako jakýsi vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka (Provazník, Komárková, 2004).

2.2.3.3 Zájmy

Pojem zájem patří v psychologii k pojmům s velmi proměnlivým obsahem. Bývá spojován se schopnostmi člověka, je pojímán jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo totožná s postojem nebo alespoň má s postojem mnohé společné, zpočátku byl dokonce ztotožňován s pozorností (Nakonečný, 1992, Balcar, 1991).

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (Růžička, 1992).

Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti. Zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit (Říčan, 1975). V daném kontextu je za klasický považován Stavělův in Balcar (1991) výčet druhů zájmového zaměření:

1. zájmy poznávací,
2. zájmy estetické,
3. zájmy sociální,
4. zájmy přírodní,
5. zájmy obchodní,
6. zájmy technické,
7. zájmy rukodělně materiálové,
8. zájmy výtvarné,
9. zájmy sportovní.

Zájem je tedy specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persistencí. Zájem lze tedy chápat jako zvláštní druh motivu (Nakonečný, 1992).

2.2.3.4 Hodnoty

Společenské působení na člověka usiluje o to, aby si osvojil ušlechtilá morální měřítká, morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Toto usilování prostupuje celým životem člověka. Výsledkem tohoto působení jsou člověkem přijímané hodnoty. Ty je možno vymezit jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr z jeho hlediska vhodných způsobů a cílů jednání (Mayerová, 1997).

Každý člověk si během svého života vytváří určitý *hodnotový systém*, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Má ráz hodnotové orientace. Jejím obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Hodnoty tak přispívají k určitému výběru životní dráhy člověka v rámci dané společnosti (Mayerová, 1997).

Význam hodnot a hodnotové orientace shrnuje Meyerová (1997) do následujících závěrů:

- Hodnoty ovlivňují motivaci člověka, fungují jako významný činitel v motivační struktuře osobnosti, jsou zdrojem motivace.
- Hodnotová orientace má významnou úlohu v životě člověka, snaha po naplnění přijímaných hodnot je jím prožívána jako nutnost.
- Některé hodnoty (obecně lidské hodnoty, hodnoty života, zdraví apod.) mají trvalý ráz, jiné se mohou v průběhu života člověka pozměňovat.
- Hodnotová orientace ovlivňuje celkový přístup člověka ke světu i k sobě samému, dává smysl jeho jednání i jeho postojům. Tím se zároveň podílí na směru a intenzitě aktivity jedince.

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv. Je velmi pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení (Provazník, Komárková, 2004).

2.2.3.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou, eventuálně názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít

podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní, mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání. Individuální ideály vznikají především vlivem působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – především rodiny a autorit obecně, významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace, zcela vyloučit nelze ani vliv návyku (Provazník, Komárková, 2004).

2.2.4 Překážky motivace

Utváření pozitivního motivačního klimatu v organizaci dle Stýbla (1992) výrazně narušují především následující překážky:

- frustrace,
- deprivace,
- konflikty,
- stres.

2.2.4.1 Frustrace

Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Pojmem frustrace však označujeme jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v ukojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu důsledkem frustrační situace (Provazník, Komárková, 2004).

Pracovník se dostává do situace frustrace, jestliže se na cestě k určitému žádoucímu cíli vyskytne překážka, která brání v jeho dosažení (Stýblo, 1992).

K základním typickým kvalitám uvedeného psychického stavu patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity apod. (Provazník, Komárková, 2004).

Za zdroje frustrace v pracovní situaci se dle Stýbla (1992) obvykle považují:

- nedostatky v uspokojování některých potřeb a motivů,
- ztráta něčeho, co představuje pro pracovníka vysokou hodnotu,
- neúspěchy v plnění úkolů,
- sociálně technické vlivy,
- vlastnosti osobnosti.

2.2.4.2 Deprivace

Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu (Nakonečný, 2004).

Deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti člověka. K podstatným znakům deprivace patří jednak dlouhodobost neuspokojování pro jedince významných potřeb, jednak právě skutečnost, že se jedná o neuspokojování potřeb pro jedince základních (Provazník, Komárková, 2004).

Základní druhy psychické deprivace dle Kondáše in Smékal (2002):

- Deprivace senzorická – je důsledkem neexistence či zásadního omezení smyslových podnětů nezbytných pro harmonický rozvoj osobnosti člověka.
- Deprivace citová, emocionální – je důsledkem nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě, a to jak ve smyslu kvantitativním, tak v rovině kvality těchto projevů.
- Deprivace sociální – spočívá v neuspokojení (v nedostatečném uspokojení) potřeby člověka stýkat se s druhými lidmi.

- Deprivace základních biologických potřeb – k nimž patří např. takové potřeby, jako je potřeba spánku, resp. odpočinku, potřeba jídla, tekutin apod.

2.2.4.3 Konflikty motivů

Za specifický druh frustrace jsou považovány konflikty motivů – vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí (motivů) a provázené nepříjemnými emocemi (Nakonečný, 1993).

Osoba, jejíž motivy jsou v trvalejším konfliktu, zakouší úzkost, nejistotu a pocity rozervanosti a vyčerpání, což ohrožuje integritu její osobnosti a jejího chování (Nakonečný, 1993).

Konflikty vznikají z nejrůznějších příčin a podnětů. Existuje jich celá řada. Z hlediska počtu zúčastněných osob můžeme hovořit o *interpersonálních konfliktech* vznikajících mezi dvěma nebo více lidmi, o konfliktech *skupinových* existujících uvnitř kolektivu (včetně případu konfliktu jedince s kolektivem) i o konfliktech *meziskupinových* (Stýblo, 1992).

Důsledky konfliktních situací bývají zpravidla nepříznivé. Vedou ke snížení pracovního výkonu jednotlivce i kolektivu, ke zvýšení psychické zátěže lidí (roste napětí, únava, přetížení), k vytváření nepříznivého pracovního a sociálního klimatu v pracovním kolektivu (Stýblo, 1992).

2.2.4.4 Stres

Slovo *stres* bylo do češtiny přijato z angličtiny, znamená tíseň, nesnáz, tlak. Termín stres pochází od H. Selyeho, kanadského endokrinologa. Rozlišil stres jako odpověď organismu od *stresorů*, tj. podnětových podmínek produkujících stresové reakce. Význam prožitkové sféry pro vymezení stresu zdůraznila řada psychologů, kteří

vycházeli z toho, že i nejsilnější vnější stresové situace nemusí mít stejnou odezvu u různých osob (Meyerová, 1997).

Účinky pracovního stresu se projevují ve třech oblastech:

- Fyziologické poruchy – zahrnují změny krevního tlaku, zvýšení srdečního tepu, obtíže s dýcháním, svalové napětí, gastrointestinální poruchy, atd.
- Emocionální poruchy – projevují se úzkostí, depresi, agresivitou, nižší sebejistotou, špatnými intelektuálními funkcemi, zejména neschopností koncentrovat se a rozhodovat, nervozitou, podrážděním, přecitlivělostí vůči nadřizeným, pracovním neuspokojením.
- Poruchy chování – zahrnují snížení výkonnosti, pracovní absentismus, úrazy, vyšší úroveň fluktuace, požívání alkoholu a jiných návykových drog, impulzivní chování, obtíže v komunikaci (Meyerová, 1997).

2.3 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi dle Armstronga (2007) jsou:

- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřená na obsah** – zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.

- **Teorie zaměřená na proces** – zaměřuje se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti (Adams in Armstrong, 2007).

2.3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení, který napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“ (Armstrong, 2007).

Tato teorie vychází z přesvědčení, že chování člověka může být ovlivňováno a zpracováno jestliže za to dostanou odpovídající odměnu. Tato teorie je však založena pouze na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. Současně nebere v úvahu, že systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy na pracovišti (Armstrong, 2007).

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie

potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou EFG teorii Alderfer. Ta se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu. Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv (Armstrong, 2007).

2.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow (1908 – 1970) vyvrátil domněnky mnohých manažerů, že motivace pracovníků je závislá především na finanční odměně. V roce 1954 uveřejnil ve své knize *Motivace a osobnost* svou hierarchii potřeb. Východiskem hierarchického uspořádání potřeb je jejich prožívaná naléhavost a princip, že potřeby uvedené v tomto systému jako vyšší jsou uspokojovány právě tehdy, když jsou uspokojovány potřeby nižší, tedy alespoň do určité míry (Plháková, 2004).

Maslowův hierarchický systém je následující:

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Plháková, 2004

- **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.

- **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence nebezpečí nebo ohrožení.
- **Společenské potřeby** (sounáležitost, láska) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- **Potřeby uznání** obsahují sebeocnění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- **Seberealizace** (sebenaplnění) je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát, realizovat všechny své schopnosti a talent“ (Plháková, 2004).

Potřeby spadající do prvních čtyř úrovní hierarchie označuje Maslow souhrnně jako nedostatkové, čili deficientní (D-potřeby). Tyto motivy fungují na principu udržování vnitřní psychické nebo tělesné rovnováhy. Ty dále dělí na vyšší a nižší. K nim řadí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a k vyšším potřeby lásky, sounáležitosti a uznání. Uspokojování vyšších nedostatkových potřeb zajišťuje duševní pohodu a případně i rozvoj jedince. Potřeby seberealizace se od nedostatkových liší. Jde o růstové potřeby a jejich naplňováním se jejich intenzita nesnižuje, ale právě naopak roste. Maslow je označuje jako potřeby bytí (B-potřeby). Podle něj neuspokojované potřeby nižší úrovně vždy zvítězí v konfliktu nad neuspokojovanými potřebami úrovně vyšší (Plháková, 2004).

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil. Teorie zaměřené

na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007).

Příslušnými procesy dle Armstronga (2007) jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

2.3.3.1 Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), formulované Vroomem. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací (např. změna zaměstnání), v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace (Armstrong, 2007).

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah. Tuto teorii rozvinuli Porter a Lawler in Armstrong (2007), kteří na základě Vroomových myšlenek došli k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí vkládané do jejich práce, jsou to:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.

Současně však Porter a Lawler in Armstrong (2007) zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí být úsilí efektivní. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí jsou:

- schopnost – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti,
- vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat.

2.3.3.2 Teorie cíle

Latham a Lock in Armstrong (2007) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba.

Erez a Zidon in Armstrong (2007) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

Robertson a kol. in Armstrong (2007) upozorňují: „Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.

2.3.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající

jinou osobou. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak (Armstrong, 2007).

Dle Adamse in Armstrong (2007) existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

2.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. in Armstrong (2007) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Podle Herzberga se dělí přání pracovníků do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká

v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím (Armstrong, 2007).

2.4 Pracovní motivace

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placen, jiný očekává zajímavou práci, další zase perspektivu rychlého postupu atd. V každém případě platí, že většinou – bezděčně – uzavíráme se svým podnikem, firmou jakousi neformální smlouvu. To, jak se plní, má výrazný vliv na motivaci. Nestačí však jen chtít, mít dobrou vůli a snahu. Je třeba vytvořit takový systém práce s lidmi a pro lidi, který bude motivovat (Stýblo, 1992).

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozice příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Provazník, Komárková, 2004).

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická (Nakonečný, 1992).

K nejvýznamnějším instrinsickým motivům práce dle Provazníka a Komárkové (2004) patří:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům pak dle Provazníka a Komárkové (2004) patří:

- motiv (potřeba) peněz,
- motiv (potřeba) jistoty,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti,
- motiv sociálních kontaktů,
- „sexualita“.

Dle Růžičky (1992) se motivy z hlediska přístupu k pracovní motivaci dělí do tří základních skupin:

- motivy aktivní, přímo podněcující pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- motivy podporující, vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která pak může podporovat pracovní výkon),
- motivy potlačující, které odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. motiv pobavit se s přítelem na pracovišti).

2.4.1 Pracovní spokojenost a výkonnost

Zařazení do pracovního procesu je provázeno určitým vztahem člověka k práci. Tento vztah vyjadřuje, jak člověk ze svého hlediska a vzhledem k sobě hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě a v jeho prožívání. Výsledný obraz je

u různých lidí velmi odlišný a svým způsobem přispívá k individuální charakteristice každého člověka. Vztah člověka k práci je nejčastěji vyjadřován určitou úrovní pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti (Mayerová, 1997).

Termín „spokojenost s prací“ se dle Armstronga (2007) týká postojů a pocitů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.

Péče o pracovní podmínky vyvolávají u pracovníka pocit, že na jeho práci vedení podniku záleží, že je pro něj důležitá, že ji oceňuje. Když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se také sám snaží odevzdat co nejlepší výkon (Provazník, Komárková, 2004).

2.4.2 Úspěch a uznání

Značným motivačním činitelem pro každého je úspěch. Vědomí úspěchu povzbuzuje, nalévá novou chuť a elán. „Stálo to za všechny ty starosti a dřinu“ tak a podobně lidé oceňují dobře vykonané dílo a zpětně hodnotí své výkony. Podmínkou je, aby znali hodnocení svých výkonů – aby měli informační zpětnou vazbu od manažera. Jinak se může stát, že se pracovníci ani nedozví o tom, jaký efekt jejich práce měla. A to je vždy špatné (Stýblo, 1992).

Úspěch bývá spjat s uznáním. Mělo by patřit k „dobrým mravům“, že větší díl tohoto koláče bude připadat pracovníkům, ne vedoucímu. Pokud jsou manažeři v pokušení zdobit se zásluhami jako páv peřím a myslí jen na svou kariéru a postup, není to v pořádku. Manažer, který pozitivně motivuje, musí umět využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení, uznání hodnoty výkonu apod. Pro dobrého manažera platí zásada – *úspěch sdílet se svými lidmi, neúspěch brát na sebe* (Stýblo, 1992).

2.5 Stimulace

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů (Provazník, Komárková, 2004).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka. Výsledný efekt stimulačního působení je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností: na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace, především však na motivačním profilu objektu stimulace, resp. na míře a kvalitě poznání druhého člověka jedincem stimulujícím. Stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezděčně (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1 Stimul

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a inventivy – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují určitý motiv. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (Nakonečný, 2004).

2.5.1.1 Hmotná odměna

Hlavním stimulujícím prostředkem je hmotná odměna. Ta může mít nejen podobu peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale také

nespočet podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji oslovovat – stimulovat (Provazník, Komárková, 2004).

Je vcelku přirozené, že hodně úvah o tom, jak stimulovat své spolupracovníky, spojuje podnikatelé s odměňováním. Sebelepší plat – přirozeně v určité relaci – sám o sobě nestačí. Stane se brzo samozřejmostí, na kterou si pracovník lehko navykne. Má-li mít potom stimulační efekt, jsme nuceni jej periodicky stále zvyšovat. To nebývá dosti účinné a někdy ani možné. Proto se vyplatí využívat především pohyblivých složek odměňování bezprostředně vázaných na docílení konkrétního výkonu, který je pracovníkovi znám (Stýblo, 1992).

2.5.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007).

2.5.1.3 Nepeněžní odměny

Jsou to odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených (Armstrong, 2007).

Pro všechny hmotné odměny peněžní i nepeněžní platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- V první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem).

- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jak dlouhou dobu (Provazník, Komárková, 2004).

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.4 Obsah práce

Stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. I ti lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje a který méně (Provazník, Komárková, 2004).

Dle Provazníka a Komárkové (2004) jsou apely, kterými může působit obsah práce následující:

- Appel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledat nová řešení, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.
- Appel na samostatnost, autonomii: v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- Appel na koncepční myšlení: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
- Appel na systematické myšlení: promítnutí si všech požadavků vzhledem k jejich časové, technologické a logické návaznosti.
- Appel hrlosti na práci: práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- Appel hrlosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality: dovednosti, schopnosti a znalosti.

- Apel na prestiž: práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivní“.
- Apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.
- Apel sebekontroly: v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat.
- Apel moci: práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi.
- Apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů.

2.5.1.5 Povzbuzování

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem k stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, když je podávána buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. 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 (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.6 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají v sobě výrazné stimulační účinky. Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. V první řadě na ni působí svojí formální i neformální autoritou. Ovlivňuje výběr členů pracovní skupiny a do určité míry ovlivňuje i případné odchody, redukci skupiny. Na atmosféru ve skupině má velký vliv

kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem. Vedoucí pracovník by se měl soustředit na správné rozpoznání následujících sedmi skupinových fenoménů:

1. Jakou roli má každý jednotlivec ve skupině.
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu.
4. Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině.
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.7 Pracovní podmínky a režim práce

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost. Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží. Nezáměr vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy destimulačně a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.8 Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, kterých v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního

sebehodnocení. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.9 Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoliv jen pracovního. Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.10 Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace v této oblasti se zaměřuje v současné době především na kvalitu. Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Tato vazba je oboustranná: hodnota člověka (jeho osobní kvalita) se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jak jeho subjektivní sebehodnotu, tak jeho objektivní hodnotu. Kvalitní práce obohacuje člověka, podílí se na jeho odborném růstu. Velký význam v této oblasti má vedoucí pracovník. Důslednost vedoucího ve vyžadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji nutně provázet prožitek radosti z úspěchu a v tomto ohledu je nejúčinnějším stimulačním prostředkem

pochvala, povzbuzení i dílčích úspěchů. Důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztahu mezi vedoucím a jeho podřízenými vytváří prostředí, kdy se proces vzestupu ochoty pracovat kvalitně děje zcela přirozeně a efektivně (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.11 Stimulace k tvořivosti

V podnikové praxi má stále větší význam podněcování tvořivosti pracovníků, a to na všech podnikových úrovních. Ke stimulaci k tvořivosti slouží formulování provokativních cílů. Nejenom vyšetření, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešení, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku. Tvořivé, nápadité myšlení, vyhledávání variantních řešení se musí jednoznačně podporovat. Podněcování tvořivosti vyžaduje vzájemně se podněcující komplex stimulů:

- informace, které pracovníky jasně a dostatečně informují o smyslu cílů a přinášejí všechna potřebná data k tvoření,
- hmotné odměny – cílové prémie za vyřešení úkolů a problémů,
- společenské uznání formalizované – veřejná uznání, ocenění jak uvnitř podniku, tak navenek při prezentaci firmy veřejnosti v rámci public relations,
- neformální pozitivní hodnocení, povzbuzování tvořivého sebevědomí ze strany celého vedení podniku, zejména ze strany přímého nadřízeného (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.12 Stimulace k seberozejví

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí. Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat,

že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (Armstrong, 2007).

Kim in Armstrong (2007) definoval učení jako proces „zvyšování schopnosti člověka konat“. Reynolds a kol. in Armstrong (2007) objasnili: „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“

Lidé se učí pořád a prostřednictvím své činnosti získávají znalosti a dovednosti a pronikají do podstaty věcí. Ale budou se učit efektivněji, když se „naučí, jak se učit“ (Armstrong, 2007).

2.5.1.13 Stimulace ke kooperaci ve skupině

Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů. To všechno jsou pozitivní faktory, které se dlouhodobě uplatňují ve zvyšování efektivnosti práce. Ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle. Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením. Kooperaci ve skupině usnadňuje:

- uznávání skupiny jako kompetentního partnera vedoucím,
- rovnoprávné vztahy ve skupině,
- participace skupiny na rozhodnutích, která se skupiny dotýkají (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.1.14 Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně prožíván jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat dostatečnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům, realisticky je hodnotit a rovněž co nejobjektivněji vyhodnocovat případné poruchy, aby se z nich lidé dokázali poučit (Armstrong, 2007).

2.6 Motivační program organizace

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl činnorodý, dynamický a stabilizovaný atd. Soustavné řešení těchto otázek umožňuje motivační program organizace (Meyerová, 1997).

Lidé, zaměstnanecký kolektiv, představují základní složku úspěšného fungování organizace. Motivační program vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořili jednotný celek a aby odpovídali konkrétnímu profilu a úkolům organizace (Meyerová, 1997).

Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého

kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace (Meyerová, 1997).

Dle Provazníka a Komárkové (2004) lze vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu rozčlenit do následujících základních fází či kroků:

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

3. METODICKÝ POSTUP

3.1 Obsah a cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je průzkum motivace a stimulace lidských zdrojů v nevýrobní sféře.

Ve své diplomové práci se zabývám zhodnocením současné úrovně motivace a stimulace ve společnosti Poštovní spořitelna. Mým cílem je přiblížení motivačních faktorů, které společnost používá a zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců. Na základě provedené analýzy pak zhodnocení a návrh jednotlivých zlepšení v motivačním programu společnosti.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Pro provedení průzkumu jsem si zvolila společnost Poštovní spořitelna, která se zabývá poskytováním služeb v bankovním sektoru. Poštovní spořitelna spadá do skupiny ČSOB a.s., má proto zázemí ve stabilní a finančně silné společnosti. Poštovní spořitelna má celkem 387 zaměstnanců.

Byly osloveny tři skupiny zaměstnanců z celé Poštovní spořitelny: manažeři, vedoucí týmu a řadoví pracovníci a to jak pracovníci ústředí banky, tak pracovníci jednotlivých finančních center Poštovní spořitelny v celé republice. Snahou bylo oslovit pracovníky všech druhů pracovních činností, které jsou v bance prováděny, tzn. pracovníků kteří přicházejí denně do přímého styku s klienty, pracovníků, kteří občas přicházejí do styku s klienty a pracovníků back office, kteří s klienty do styku nepřicházejí vůbec. Celkem bylo osloveno 28 manažerů, 59 vedoucích týmů a 300 řadových pracovníků.

3.3 Postup a sběr dat

Postup při zjišťování motivace a stimulace pracovního jednání zaměstnanců Poštovní spořitelny byl rozdělen do tří fází: přípravná fáze, fáze sběru dat a fáze zpracování dat. Pro provedení průzkumu jsem zvolila dotazníkovou metodu.

3.3.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnovala prostudování odborné literatury týkající se tématu mé diplomové práce. Ze získaných poznatků byla vytvořena teoretická část. Informace o společnosti jsem čerpala z internetových stránek, vnitřních předpisů a výročních zpráv. K prezentaci motivačního programu společnosti mi nejvíce pomohla kolektivní smlouva, z níž jsem měla možnost čerpat cenné informace.

Dalším důležitým krokem byla volba výzkumné metody. Hlavním zdrojem informací se stal anonymní dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci Poštovní spořitelny. Všem respondentům byla zaručena anonymita dotazníkového šetření.

3.3.2 Fáze sběru dat

Dotazníková metoda patří mezi nejčastější metody pedagogických výzkumů. Osoby, které jsou osloveny k vyplnění dotazníků nazýváme respondenty. Je důležité, aby byla navozena taková atmosféra, kdy respondent pochopí, že informace, které předává jsou důležité. K dotazníkům je proto obvykle připojen text se stručným vysvětlením účelu dotazníkového šetření.

Při sestavování dotazníku je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu. Zásadní je při sestavování dotazníku formulace otázek. Před samotnou

aplikací dotazníku je vhodné provést pilotáž u menšího počtu respondentů, která nám pomůže prověřit, zda jsou jednotlivé otázky srozumitelné a jednoznačné.

Otázky v dotazníku mohou být:

- uzavřené,
- otevřené,
- polootevřené.

Uzavřené otázky nabízejí respondentovi volbu mezi dvěma či více možnými odpověďmi. Tyto položky mají v dosahování větší jednotnosti měření a tím i možnosti lepších statistických závěrů. Uzavřené otázky v mém dotazníku převládají.

Otevřené otázky dávají respondentovi větší možnost k vyjádření. Nekladou téměř žádná omezení na odpovědi, mohou ukázat na důležité vztahy a souvislosti. Někdy přinášejí nečekané odpovědi, které mohou objasnit nedorozumění. Jejich nevýhodou je časová náročnost kladená na respondenty a následně i pro hodnotitele. Vzhledem k tématu zaměření mého dotazníkového šetření, nejsou v mém dotazníku tyto otázky použity.

Polootevřené jsou otázky, které nabízejí respondentovi nejčastěji předpokládané odpovědi jako možnosti volby a současně je jim nabídnuta možnost zvolit samostatnou odpověď, která se od uvedených liší. Několik takových otázek je v mém dotazníku rovněž použito.

3.3.3 Fáze zpracování dat

Nejprve bylo nutné zkontrolovat, zda jsou všechny dotazníky vyplněny úplně a věrohodně. Poté následovalo statistické zpracování. Celkem bylo rozesláno 387 dotazníků, osloveni byli všichni zaměstnanci Poštovní spořitelny. Respondentům byl dotazník zaslán prostřednictvím emailové korespondence. Jelikož jsem všem respondentům slíbila plnou anonymitu, nechala jsem na jejich uvážení, zda mi vyplněný dotazník pošlou zpět opět prostřednictvím emailu či jej vytisknou a interní poštou

zašlou k mým rukám. Vyplněný dotazník poslalo zpět 177 zaměstnanců, návratnost tedy činí téměř 46 %. Z dotazníků mi bylo 56 vráceno zpět emailem, zbytek zaslán v tištěné podobě.

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována v programech Microsoft Excel a Microsoft Word. K vyhodnocení a interpretaci dosažených výsledků jsem použila tabulky a sloupkové grafy. Každá otázka je doplněna komentářem.

4. CHARAKTERISTIKA POŠTOVNÍ SPOŘITELNY

4.1 Historie poštovních spořitelén

Historie poštovních spořitelén sahá do 19. století. V předválečném Československu fungovala poštovní spořitelna, která navázala na svou rakousko-uherskou předchůdkyni. Československá poštovní spořitelna byla založena v roce 1918, kdy převzala v novém československém státě šekovou službu bývalého rakouského poštovního spořitelního úřadu ve Vídni. Byla tehdy zřízena jen jako správní úřad v oboru působnosti poštovní správy. Zákonem číslo 140/1919 Sb. byl zřízen Poštovní úřad šekový. Jeho úkolem bylo provádět bezhotovostní platby mezi jednotlivými hospodářskými subjekty. Tím sehrál důležitou roli při stabilizaci měnových poměrů v nově vzniklé ČSR, čímž snížil potřebu oběživa na platy v hotovosti. U Poštovního úřadu šekového se zároveň soustřeďovala největší část příjmů a výplat státu na ústředním kontě. V roce 1930 byl zákonem č. 143/1930 Sb. přeměněn Poštovní úřad šekový na Poštovní spořitelnu, když jako nový atribut jeho činnosti byla zavedena spořitelní služba. Tato instituce byla rovněž důležitým činitelem a místem pro upisování vnitřních státních půjček. Historické dokumenty k existenci této instituce se nacházejí v Archivu ČNB.

4.2 Vztah Poštovní spořitelny k ČSOB a.s.

Poštovní spořitelna začala fungovat v roce 1991 pod názvem Poštovní banka. Svůj současný název používá až od roku 1995, kdy přešla pod Investiční a poštovní banku. Po pádu IPB se stala v roce 2000 součástí skupiny ČSOB. Poštovní spořitelna prostřednictvím 52 finančních center a přibližně 3300 poboček České pošty poskytuje bankovní služby přibližně 2 milionům klientů, čímž zaujímá druhé místo na českém bankovním trhu.

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé sítě České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 248 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 310 obchodních místech České pošty (stav k 31. 3. 2010). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví.

Skupina ČSOB je vedoucím hráčem na trhu finančních služeb v České republice. Skupina ČSOB je součástí mezinárodní bankovní a pojišťovací skupiny KBC, která aktivně působí v Belgii a v regionu střední a východní Evropy. Kombinujíc sílu svých značek ČSOB (pro bankovníctví, pojištění, správu aktiv, penzijní fondy, leasing a factoring), Poštovní spořitelna (bankovníctví v síti pošt), Hypoteční banka (hypotéky) a ČMSS (financování bydlení), zaujímá skupina ČSOB silné pozice ve všech segmentech českého finančního trhu. Ve financování bydlení, zajištěných fondech, leasingu i celkových aktivech pod správou je skupina ČSOB dlouhodobě jedničkou.

4.3 Motivační program Poštovní spořitelny

4.3.1 Kariérní rozvoj zaměstnanců

Vedle mzdy je pro velké množství zaměstnanců výraznou motivací vědět kdy, za jakých podmínek a kam mohou růst. Kariérní plánování plynule navazuje na proces hodnocení a představuje systematický proces rozvoje zaměstnanců a pravidel kariérního růstu. Heslem profesního a osobního rozvoje ve společnosti je: „Talentem je každý z nás, jen je třeba jej objevit a dále o něj pečovat“.

Zaměstnanci mohou ve svém kariérním rozvoji v Poštovní spořitelně využít dvou základních směrů rozvoje – Expertního a Manažerského. Mezi hlavní nástroje patří tyto možnosti:

Expertní rozvoj:

- stínování, interní a externí stáže,
- odborné semináře,
- individuální rozvojové plány,
- mentoring,
- koučink.

Manažerský rozvoj:

- interní a externí tréninky soft skills,
- development centrum,
- rozvojové programy,
- individuální rozvojové plány,
- mentoring,
- koučink,
- interní rotace.

4.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Přestože dobrý manažer hodnotí své podřízené průběžně po celý rok, jednou ročně má toto hodnocení formální, organizovanou podobu včetně písemného výstupu. Employee review (EMR) je komplexní hodnotící systém posuzující projevy chování, jednání a výkonnosti zaměstnanců.

Při hodnocení projevů chování a jednání zaměstnanců se posuzuje míra těchto hodnot:

- je spolehlivý/á,
- spolupracuje a sdílí informace,
- je lidský,
- externí/interní klient na prvním místě,
- je objektivní,
- překonává hranice.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců vychází z úrovně plnění konkrétních úkolů a celkové výkonnosti v hodnoceném období. Úkoly se hodnotí číselným vyjádřením, na kolik % byl stanovený úkol splněn. Celkové hodnocení se promítá do výše ročního individuálního bonusu zaměstnance. V průběhu hodnotícího období vyžádá manažer od zaměstnance jeho vlastní vyjádření k představám o svém kariérním růstu, toto vyjádření je uvedeno do hodnotícího formuláře.

Podle výsledků hodnocení, personálních potřeb, uvažovaných perspektiv a možností, s přihlédnutím ke kariérním očekáváním a ambicím zaměstnance navrhne manažer jednu z možných konsekvencí:

- postup na vyšší pozici,
- rotace na jinou pozici,
- zůstat na pozici,
- zůstat na pozici pod podmínkou zlepšení,
- přestup na méně náročnou pozici,
- červená karta.

4.3.3 Vzdělávání

Klíčový způsob, jak dosáhnout úspěchu, spočívá v rozvoji a sdílení znalostí. Vzdělávací centrum banky se stará o to, aby byly příslušné znalosti včas k dispozici správným lidem. Společným cílem vedení banky a zaměstnanců pak je zavedení nových poznatků do praxe. Systém vzdělávání v Poštovní spořitelně reaguje jednak na dlouhodobé cíle strategického rozvoje banky a jednak na aktuální potřeby obchodu a provozu banky. Zároveň však respektuje potřeby individuálního rozvoje zaměstnanců i manažerů v rámci jejich plánu osobního rozvoje.

Vzdělávací aktivity probíhají formou interních i externích vzdělávacích akcí v podobě standardizovaných kurzů či kurzů reagujících na aktuálně vzniklou potřebu. Kromě produktových a odborných akcí pro obchodníky, manažery či specialisty probíhají kurzy rozvoje sociálních dovedností, jazykové kurzy nebo kurzy PC znalostí. Kurzy povinné ze zákona a další vybrané kurzy absolvují zaměstnanci formou e-learningu.

Typy vzdělávacích akcí v Poštovní spořitelně

Interní akce pořádané pro zaměstnance:

- katalogové kurzy (standardizované pravidelně se opakující kurzy),
- mimokatalogové kurzy, které reagují na aktuálně vzniklé potřeby útvarů a segmentů banky,
- koučování,
- rozvojové programy (pro talentované zaměstnance a pro absolventy VŠ),
- outdoory a workshopy.

Externí akce, připravované a pořádané výhradně externími organizacemi pro veřejnost:

- tuzemské externí vzdělávací akce a studia,
- zahraniční studijní pobyty,
- seminární program KBC Bank,
- manažerské programy KBC Bank.

4.3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců se řídí Mzdovým řádem ČSOB, který stanovuje bližší podmínky pro přiznání a úpravy měsíčních základních mezd, přiznání jednotlivých druhů mzdových příplatků, přiznání bonusů a odměn, poskytování ostatních plnění a výplatu mezd.

Základní mzda se stanoví u tarifních zaměstnanců mzdovým výměrem, u mimotarifních zaměstnanců manažerskou smlouvou. Úpravy základních mezd se provádí hromadně i individuálně. Za tarifní zaměstnance jsou považováni zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do pracovních pozic, u nichž je stanoveno tarifní minimum, ostatní zaměstnanci jsou považováni za mimotarifní.

Mzdové příplatky jsou vyměřovány: za zastupování, za vedení skupiny, rizikový, za práci v odpolední směně, za noční práci, na práci přesčas, za práci o sobotách a nedělích a za práci o svátcích.

Nadtarifní složky mzdy:

- krátkodobý bonus (plnění klíčových ukazatelů výkonu, 1x ročně),
- střednědobý bonus (z čistého zisku, plnění klíčových ukazatelů za výkon, 1x za 3 roky),
- mimořádné odměny.

Mezi ostatní plnění jsou řazeny: náhrady mzdy, odstupné, odměna za pracovní pohotovost.

4.3.4 Zaměstnanecké výhody

Banka poskytuje svým zaměstnancům kromě mzdy i řadu benefitů. Systém zaměstnaneckých výhod je otevřeným systémem, do něhož se promítají výhody

zakotvené v kolektivní smlouvě, ve vnitřních předpisech banky, popř. ve smlouvách uzavřených se společnostmi finanční skupiny ČSOB. Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících skupin:

Zaměstnanecké výhody podporující obchodní aktivity banky:

- zvýhodnění úročení běžných korunových účtů, odpuštění poplatků za vedení účtu,
- kreditní karta standardní a zaměstnanecká,
- zaměstnanecké spotřebitelské úvěry účelové a neúčelové,
- hypoteční úvěr,
- investice do podílových fondů skupiny ČSOB/KBC,
- slevy na produktech ČSOB Pojišťovny,
- zvýhodněná úroková sazba u spotřebitelského úvěru a finančního leasingu společnosti ČSOB Leasing,
- slevy na poplatku při uzavření smlouvy o stavebním spoření u ČMSS.

Zaměstnanecké výhody podporující týmovou spolupráci a sounáležitost s bankou:

- prodloužení dovolené o jeden týden,
- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvek na kapitálové životní pojištění,
- zvýhodněné stravování,
- společenské týmové aktivity,
- celobankovní sportovní hry,
- zdravotní program (preventivní lékařská péče),
- cafeteria systém (poukázky Flexipass).

Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru:

- zdravotní volno s náhradou mzdy nad rámec zákoníku práce,
- sociální výpomoci (návrtné, nenávrtné),
- příspěvek při dlouhodobé nemoci,
- a další.

5. VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ

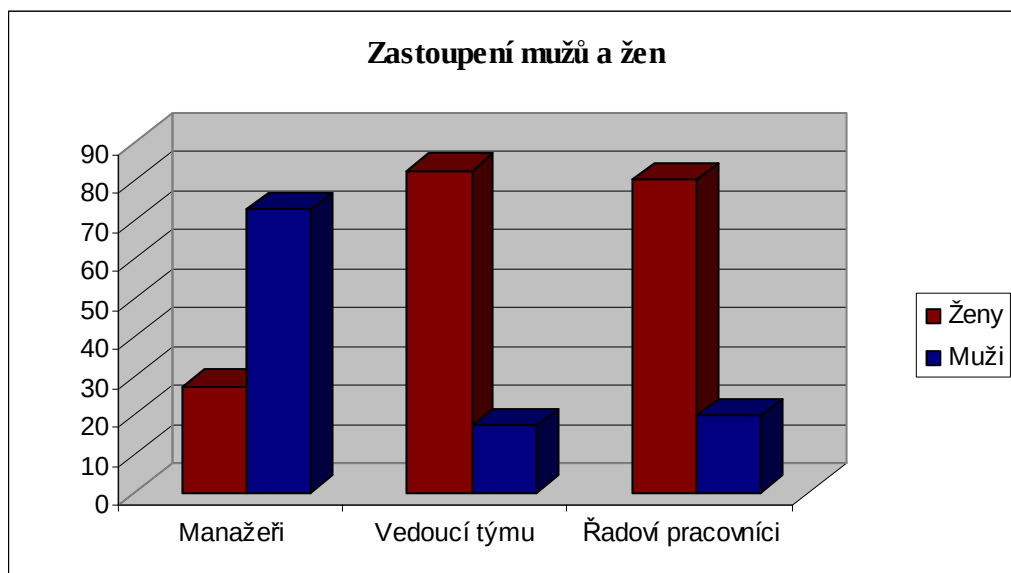
V této části diplomové práce je uvedeno zpracování výsledků. Respondenti byli rozděleni do tří skupin: manažeři, vedoucí týmu a řadoví pracovníci. V první části jsou vyhodnoceny otázky týkající se identifikačních údajů respondentů, následuje výsledková část týkající se motivace a stimulace zaměstnanců Poštovní spořitelny.

Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen

Pohlaví	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ženy	3	27,27	24	82,76	110	80,29
Muži	8	72,73	5	17,24	27	19,71
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (v %)



Výsledky a diskuze:

Mezi respondenty bylo 11 manažerů, 29 vedoucích týmů a 137 řadových pracovníků. Z průzkumu jasně vyplývá, že na manažerských pozicích je jasná převaha mužů (8) proti ženám (3). Práce v bankovníctví je nejen psychicky, ale především časově náročná a je proto logické, že skloubit rodinné povinnosti s pracovní kariérou je pro ženy daleko obtížnější.

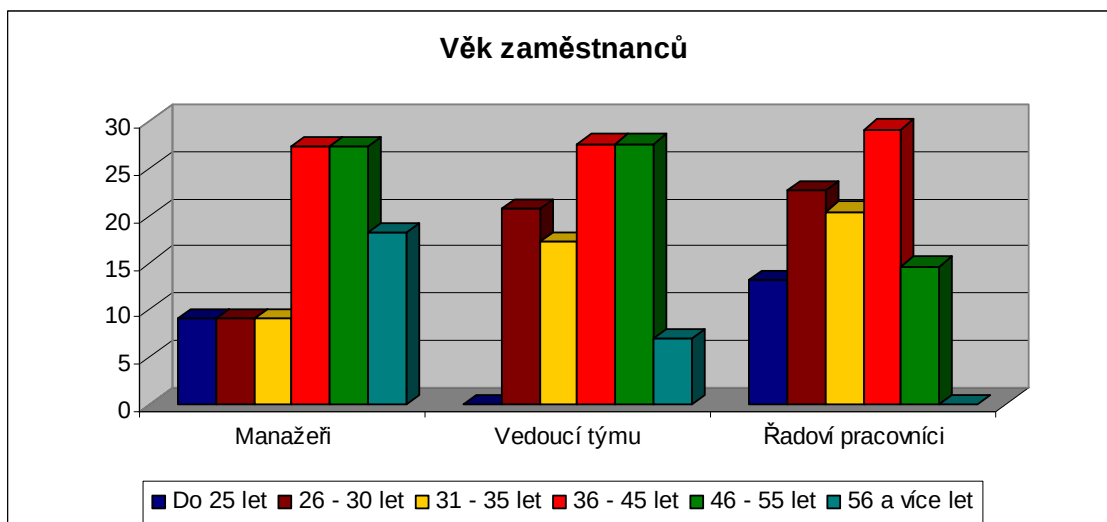
V pozicích vedoucích týmů a řadových pracovníků je tomu naopak. Bylo osloveno 29 vedoucích týmů, z nich je 24 žen a 5 mužů, z oslovených 137 řadových pracovníků je 110 žen a 27 mužů.

Otázka č. 2: Váš věk?

Tabulka č. 2: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 25 let	1	9,09	0	0	18	13,14
26 - 30 let	1	9,09	6	20,69	31	22,63
31 - 35 let	1	9,09	5	17,24	28	20,44
36 - 45 let	3	27,27	8	27,59	40	29,20
46 - 55 let	3	27,27	8	27,59	20	14,60
56 a více let	2	18,18	2	6,90	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuze:

Věková struktura společnosti je značně rozmanitá. V manažerských pozicích jsou nejvíce zastoupenými věkovými skupinami kategorie 36 – 45 let a 46 – 55 let (shodně 27,27 %). U vedoucích týmů jsou nejpočetnější kategorie 36 – 45 let a 46 – 55 let (shodně 27,59 %), následuje kategorie 26 – 30 let (20,69 %), v těsném závěsu je pak kategorie 31- 35 let (17,24 %). Kategorie do 25 let je pak u manažerů zastoupena pouze jedním pracovníkem, u vedoucích týmů žádným. U řadových pracovníků mají největší zastoupení věkové kategorie 36 – 45 let (29,20 %), 26 – 30 let (22,63 %) a 31 – 35 let (20,44 %). Téměř 15 % pak dosahují kategorie do 25 let a 46 – 55 let.

Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou v celé bance je kategorie 36 – 45 let. Jedná se o lidi v nejvíce produktivním věku, ochotných se dále vzdělávat, jsou již dostatečně zkušení, aby mohli zastávat manažerské pozice, ze strany řadových pracovníků natolik zkušení, aby odolávali každodenním stresům.

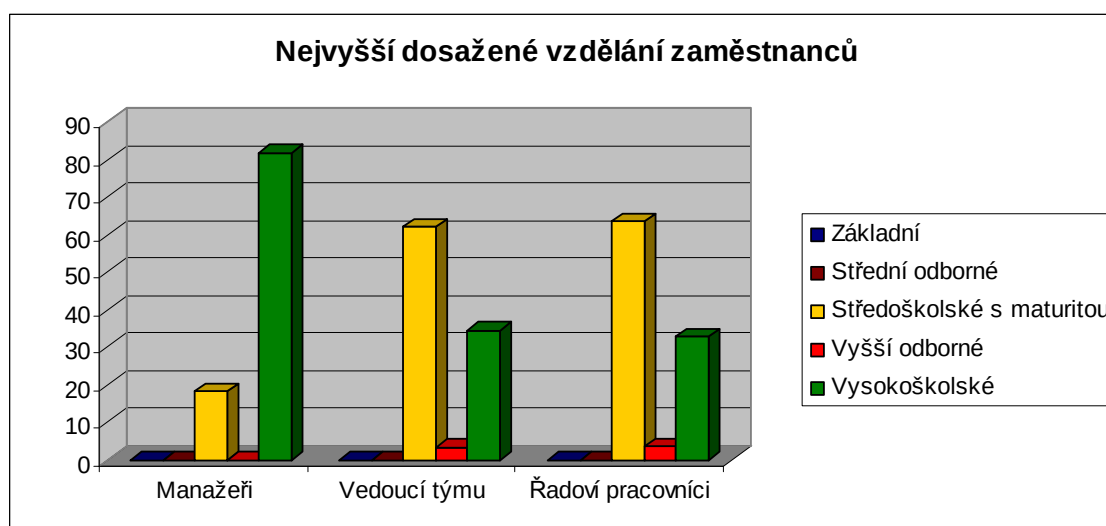
Překvapivá je absence pracovníků nad 56 let. Z celkového počtu dotázaných je tato věková kategorie zastoupena pouze čtyřmi pracovníky. Nabízí se otázka, zda je to způsobeno „záměrným“ tlakem ze strany zaměstnavatele, aby lidé v před důchodovém věku banku opouštěli, či je to otázka dobrovolného odchodu ze strany zaměstnanců.

Otázka č. 3: Vaše dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Dosažené vzdělání	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0	0	0	0	0
Střední odborné	0	0	0	0	0	0
Středoškolské s maturitou	2	18,18	18	62,07	87	63,50
Vyšší odborné	0	0	1	3,45	5	3,65
Vysokoškolské	9	81,82	10	34,48	45	32,85
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuze:

Z grafu je na první pohled zřejmé, že u manažerů jsou nejpočetněji zastoupeni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Z 11 dotázaných jej dosáhlo 9. Zbývajících 2 mají vzdělání středoškolské. Tento výsledek je logický, vysokoškolské vzdělání je jedním ze základních předpokladů pro výkon manažerské pozice.

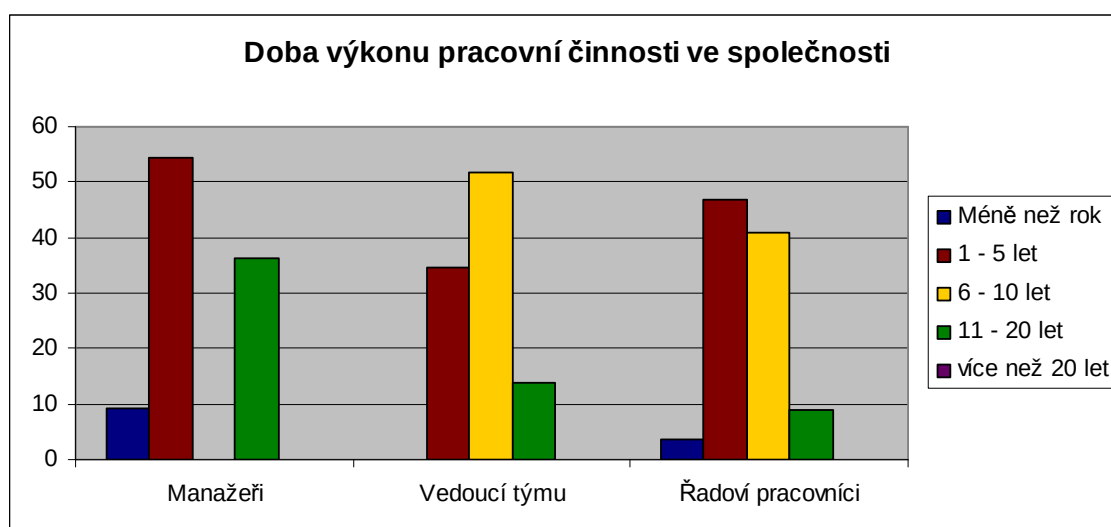
U vedoucích týmu a řadových pracovníků převládá shodně vzdělání středoškolské, výsledky ukazují, že středoškolské vzdělání má přes 60 % dotázaných z těchto kategorií. Přes 30 % vedoucích týmu a řadových pracovníků dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Práce v bankovníctví vyžaduje odbornou způsobilost a pochopitelně i odpovídající vzdělání. I proto není mezi dotázanými nikdo, kdo by měl vzdělání základní či střední odborné.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete pro společnost?

Tabulka č. 4: Doba výkonu pracovní činnosti ve společnosti

Doba výkonu činnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Méně než rok	1	9,09	0	0	5	3,65
1 - 5 let	6	54,55	10	34,48	64	46,72
6 - 10 let	0	0	15	51,72	56	40,88
11 - 20 let	4	36,36	4	13,79	12	8,76
více než 20 let	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 4: Doba výkonu pracovní činnosti ve společnosti (v %)



Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina z dotázaných manažerů vykonává svou činnost 1 – 5 let, následuje skupina 11 – 20 let s téměř 37 %. Vedoucí týmů jsou na své pozici nejčastěji zaměstnaní 6 – 10 let (více než 50 %) a 1 – 5 let (téměř 35 %). Řadoví pracovníci jsou na svých pozicích nejčastěji 1 – 5 let (46,72 %) a 6 – 10 let (40,88 %). Ani jeden z dotázaných ze všech pozic není v bance zaměstnaný déle než 20 let.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že na pozicích řadových pracovníků jsou bankou upřednostňováni mladší pracovníci, často jsou vybíráni z řad absolventů středních a vysokých škol. Jedná se o logický vývoj v každé společnosti. Mladší pracovníci se lépe učí novým věcem, umí lépe využívat nových technologií, snadněji a rychleji se přizpůsobují všem změnám. Po jejich zapracování postupují na kariérním žebříčkům do manažerských pozic.

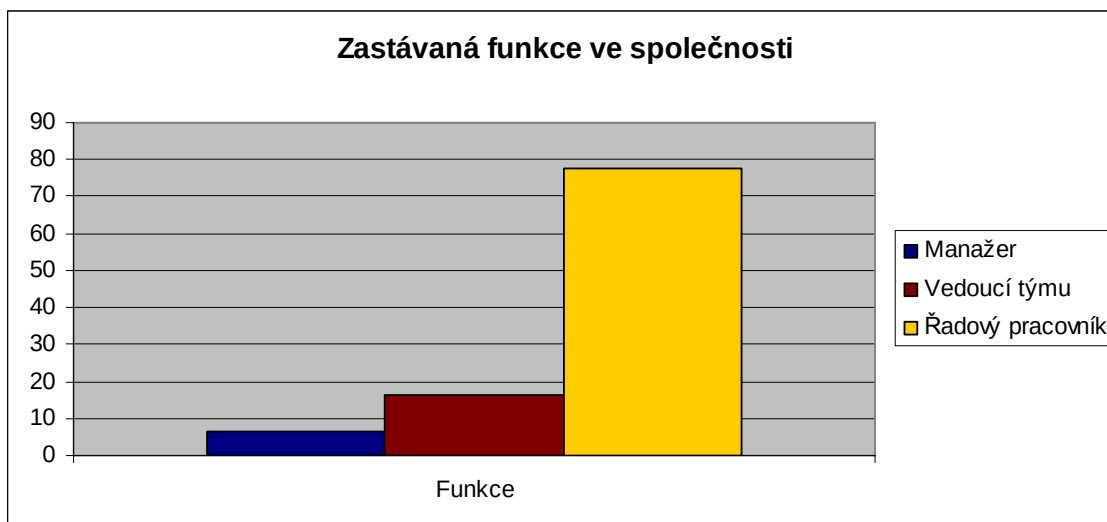
Jako pozitivní vnímám vysoké procento zastoupení v kategorii 6 – 10 let u vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců. Ačkoliv setrvávají tito pracovníci delší dobu na stejné pozici, jsou stále věrni svému zaměstnavateli. Překvapivá určitě není ani absence zaměstnanců pracujících v bance déle než 20 let. Práce v bankovním sektoru je psychicky náročná a pracovníci, kteří by ustáli pracovat v jednom oboru více než dvě desetiletí by byli spíše raritou. Jedná se však o současný trend ve všech odvětvích, proto ani zde to není nijak výjimečné.

Otázka č. 5: Ve společnosti zastáváte funkci:

Tabulka č. 5: Zastávaná funkce ve společnosti

Funkce	Počet	%
Manažer	11	6,21
Vedoucí týmu	29	16,38
Řadový pracovník	137	77,40
Celkem	177	100

Graf č. 5: Zastávaná funkce ve společnosti (v %)



Výsledky a diskuze:

Celkem odpovědělo 177 pracovníků. Z nich bylo 11 manažerů, což představuje 6,21 % ze všech dotázaných, 29 vedoucích týmů, což představuje 16,38 % ze všech dotázaných a 137 řadových pracovníků, představujících 77,40 % ze všech dotázaných.

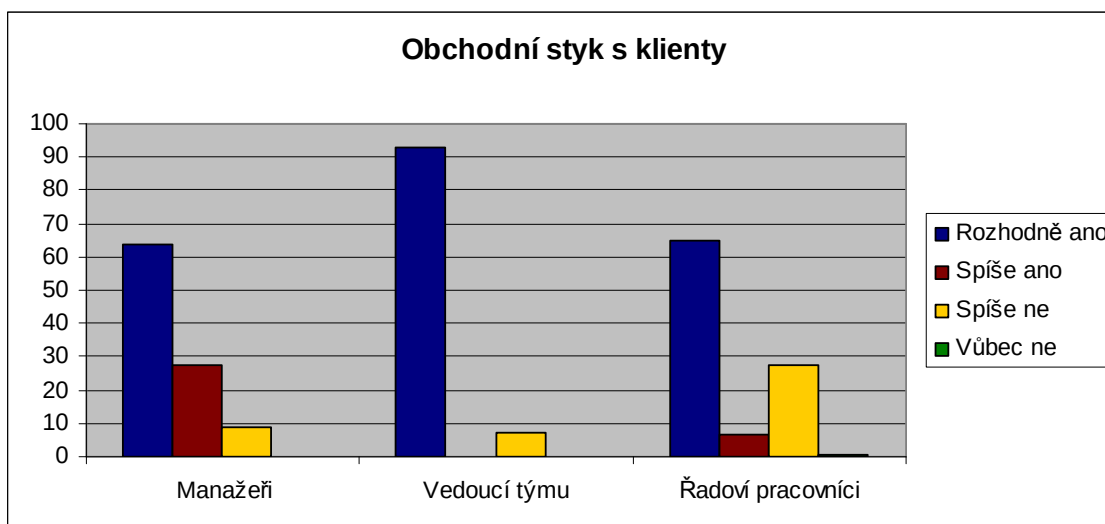
Návratnost dotazníků odpovídá požadovanému vzorku. Z 28 oslovených manažerů vrátilo vyplněné dotazníky 11, což představuje téměř 40 % ze všech manažerů Poštovní spořitelny. Ve druhé skupině bylo osloveno 59 vedoucích týmu, dotazníky zaslalo zpět 29 z nich, což představuje téměř 50 % ze všech vedoucích týmu společnosti. Ve třetí skupině bylo osloveno 300 řadových pracovníků, dotazníky se vrátily od 137 z nich, což představuje téměř 46 % ze všech oslovených řadových pracovníků.

Otázka č. 6: Přicházíte při výkonu své funkce do obchodního styku s klienty?

Tabulka č. 6: Obchodní styk s klienty

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	63,64	27	93,10	89	64,96
Spíše ano	3	27,27	0	0	9	6,57
Spíše ne	1	9	2	6,90	38	27,74
Vůbec ne	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 6: Obchodní styk s klienty (v %)



Výsledky a diskuze:

Většina z dotázaných manažerů přichází do obchodního styku s klienty, rozhodně ano odpovědělo více než 63 % dotázaných, spíše ano více než 27 %. U vedoucích týmu je to ještě mnohem jednoznačnější, zde odpovědělo, že přichází do obchodního styku s klienty více než 93 %. U řadových pracovníků je situace o něco rozmanitější, rozhodně ano odpovědělo téměř 65 %, spíše ano necelých 7 %. Spíše ne byla odpověď u necelých 28 % dotázaných.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že převážná většina všech dotázaných zaměstnanců přichází do obchodního styku s klienty. Bankovníctví patří do sféry poskytování služeb, tyto výsledky jsou proto očekávané. Manažeři mají na starosti velké obchody a významné zákazníky. Vedoucí týmů pracují většinou jako vedoucí tříčlenných (v bankovním slangu tzv. „třímužných“) poboček, vykonávají stejnou činnost jako jejich podřízení, jen nesou větší zodpovědnost za dosažené výsledky.

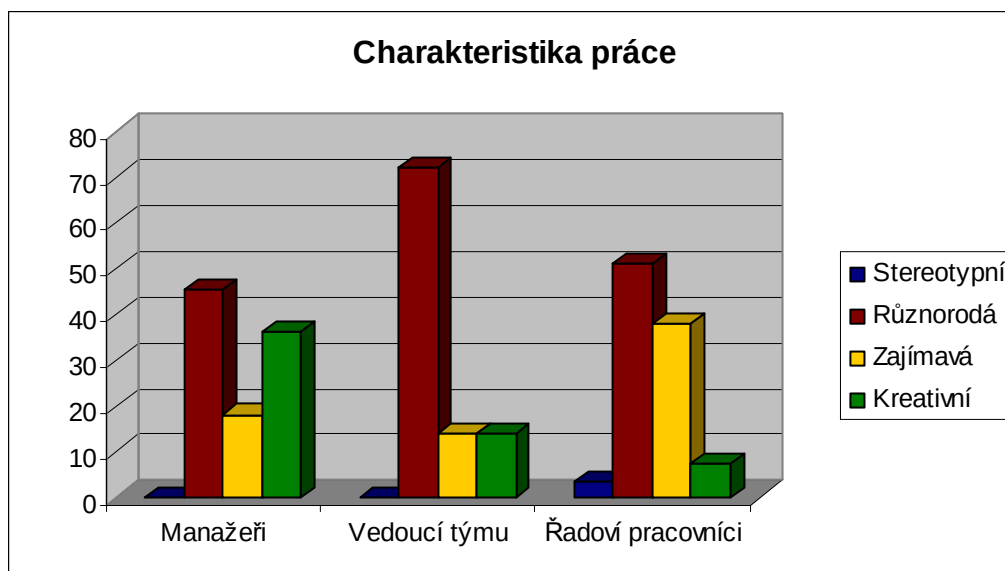
U řadových pracovníků je situace trochu jiná, zde mají zastoupení nejenom zaměstnanci pracující na pobočkách banky v přímém styku s klienty, ale také pracovníci back office na ústředí, kteří zpracovávají požadavky zaslané z poboček, ti do přímého styku s klienty nepřicházejí.

Otázka č. 7: Jak byste charakterizoval/a Vaši práci?

Tabulka č. 7: Charakteristika práce

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Stereotypní	0	0	0	0	5	3,65
Různorodá	5	45,45	21	72	70	51,09
Zajímavá	2	18,18	4	14	52	37,96
Kreativní	4	36,36	4	14	10	7,30
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č.7: Charakteristika práce (v %)



Výsledky a diskuze:

Jako různorodou vidí svou práci téměř 46 % manažerů, více než 36 % ji označilo za kreativní, zbytek za zajímavou. Ani jeden manažer ji nevidí jako stereotypní. Vedoucí týmu označili svou práci ve 72 % za různorodou, ve 14 % za zajímavou a shodně ve 14 % za kreativní. Možnost stereotypní neoznačil ani jeden vedoucí týmu. Více než polovina řadových pracovníků vidí svou práci jako různorodou, téměř 38 % jako zajímavou, více než 7 % jako kreativní a necelá 4 % za stereotypní.

Převážná většina zaměstnanců banky považuje svou práci za zajímavou, bez ohledu na to, zda se jedná o manažera, vedoucího pracovníka či řadového pracovníka. U manažerů převažuje oproti ostatním skupinám vědomí, že vykonávají kreativní práci. Pozitivní je zjištění, že ani jeden z manažerů či vedoucích pracovníků nepovažuje svou práci za stereotypní. Tito pracovníci jsou v bance ve vedoucích pozicích a těžko by sami motivovali své podřízené, pokud by se domnívali, že vykonávají stereotypní práci.

Necelá 4 % řadových pracovníků považuje svou práci za stereotypní a pouze necelých 8 % ji považuje za kreativní. Stereotyp je dle mého názoru dán tím, že někteří pracovníci pracují na té samé pozici již několik let, denně vykonávají stejnou činnost,

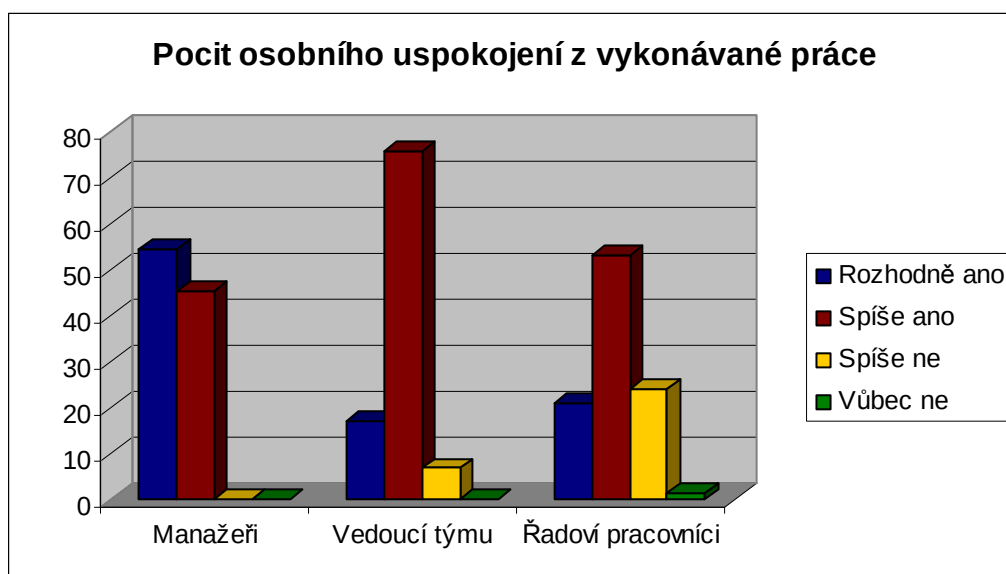
která s přibývajícími odpracovanými lety může zevšednět. Kreativitu by bylo možné posílit větším předáváním pravomocí řadovým pracovníkům s podporou jejich vlastních nápadů.

Otázka č. 8: Dává Vám Vaše práce pocit osobního uspokojení?

Tabulka č. 8: Pociť osobního uspokojení z vykonávané práce

Možnosti	Manažeri		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	54,55	5	17,24	29	21,17
Spíše ano	5	45,45	22	75,86	73	53,28
Spíše ne	0	0	2	6,90	33	24,09
Vůbec ne	0	0	0	0	2	1,46
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 8: Pociť osobního uspokojení z vykonávané práce (v %)



Výsledky a diskuze:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většině zaměstnanců přináší jejich práce uspokojení. Více než polovina manažerů je rozhodně spokojena, zbývajících dotazovaných

z této skupiny jsou spíše spokojeni. Ani jeden z nich neuvedl, že jim práce vůbec nepřináší osobní uspokojení. Vedoucí týmů jsou rozhodně spokojeni ve více než 17 %, spíše spokojeni v téměř 76 %, necelých 7 % je spíše nespokojeno. U řadových pracovníků je rozhodně spokojeno více než 21 %, spíše spokojeno více než 53 %, spíše nespokojeno více než 24 %. Pouze 2 ze všech dotazovaných uvedli, že jim jejich práce vůbec nepřináší pocit uspokojení.

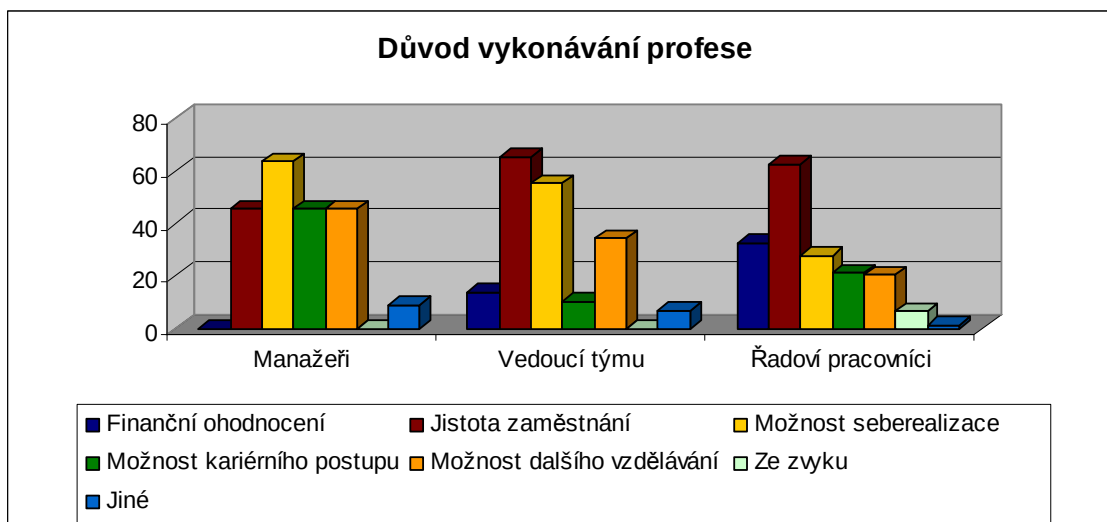
Pocit osobního uspokojení z vykonávané práce je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující výkon pracovníka. Znepokojivé je podle mě, že téměř 25 % řadovým pracovníkům nepřináší jejich práce osobní uspokojení, necelým 2 % dokonce vůbec ne. Jestliže zaměstnanci nepřináší práce osobní uspokojení, musí se to zákonitě projevit na jeho odváděném výkonu. Stěžejní je podle mě zjištění, z jakého důvodu pracovníkům nepřináší jejich práce uspokojení, zda se jedná o vnitřní motivy nebo o vnější stimuly. Na základě těchto zjištění, lze následně pracovníky lépe motivovat.

Otázka č. 9: Proč vykonáváte Vaši profesi?

Tabulka č. 9: Důvod vykonávání profese

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Finanční ohodnocení	8	72,73	4	13,79	45	32,85
Jistota zaměstnání	5	45,45	19	65,52	86	62,77
Seberealizace	7	63,64	16	55,17	38	27,74
Kariérní postup	5	45,45	3	10,34	29	21,17
Další vzdělávání	5	45,45	10	34,48	28	20,44
Ze zvyku	0	0	0	0	9	6,57
Jiné	1	9,09	2	6,90	2	1,46
Celkem	11	-	29	-	137	-

Graf č. 9: Důvod vykonávání profese (v %)



Výsledky a diskuze:

U manažerů je nejčastějším důvodem proč vykonávají danou profesi finanční ohodnocení (72,73 %), následuje možnost seberealizace (63,64 %), poté jistota zaměstnání, možnost kariérního postupu a dalšího vzdělávání (shodně 45,45 %). U vedoucích týmu převažuje jistota zaměstnání (65,52 %), možnost seberealizace (55,17 %) a možnost dalšího vzdělávání (34,48 %). U řadových pracovníků je nejdůležitější jistota zaměstnání (62,77 %), finanční ohodnocení (32,85 %) a poté možnost seberealizace (27,74 %). Téměř 7 % řadových pracovníků uvedlo, že svou profesi vykonávají ze zvyku.

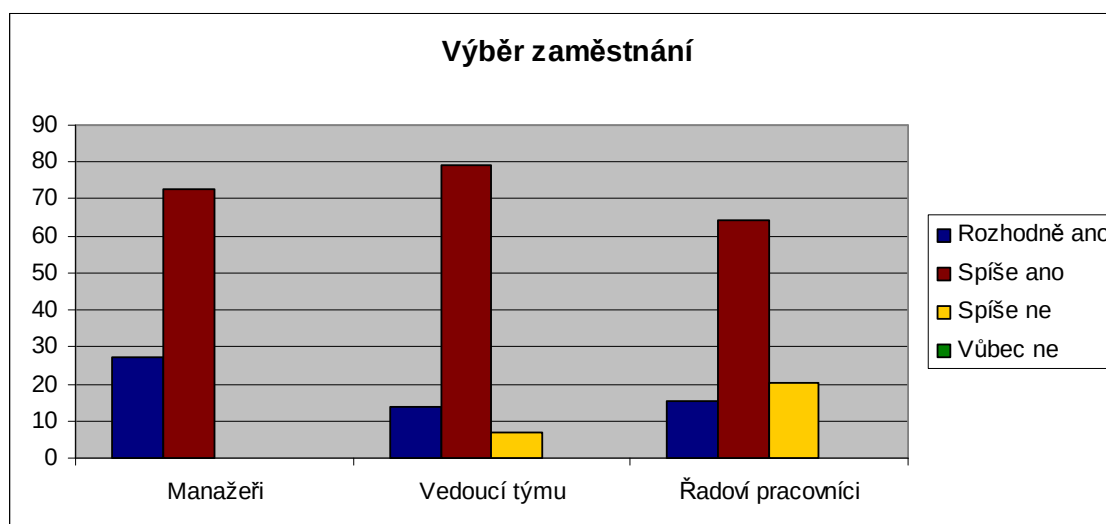
Nejčastěji uváděným důvodem vykonávání profese bylo jednoznačně finanční ohodnocení, a to u všech tří skupin respondentů. Překvapivě malá část z oslovených vedoucích týmu i řadových pracovníků zvolila možnost kariérního postupu či dalšího vzdělávání. Jestliže nebudou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání a ambicím postupovat na kariérním žebříčku směrem vzhůru, může se to negativně projevit na jejich odváděné práci a tím i na chodu celé společnosti. Bylo by proto vhodné, aby nadřízení motivovali své podřízené k dalšímu vzdělávání a tím jim přiblížili možnost profesního růstu.

Otázka č. 10: Pokud byste stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

Tabulka č. 10: Výběr zaměstnání

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	27,27	4	13,79	21	15,33
Spíše ano	8	72,73	23	79,31	88	64,23
Spíše ne	0	0	2	6,90	28	20,44
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 10: Výběr zaměstnání (v %)



Výsledky a diskuze:

Z grafu je zřejmé, že manažeři by při výběru svého zaměstnání volili opět Poštovní spořitelnu. Odpověď spíše ano zvolilo téměř tři čtvrtiny dotazovaných, rozhodně ano pak zbývajících čtvrtina. I u vedoucích týmu převažují kladné odpovědi, možnost rozhodně ano zvolilo téměř 14 % dotazovaných, spíše ano téměř 80 % a pouze necelých 7 % zvolilo možnost spíše ne. Řadoví pracovníci odpověděli více než 15 % rozhodně

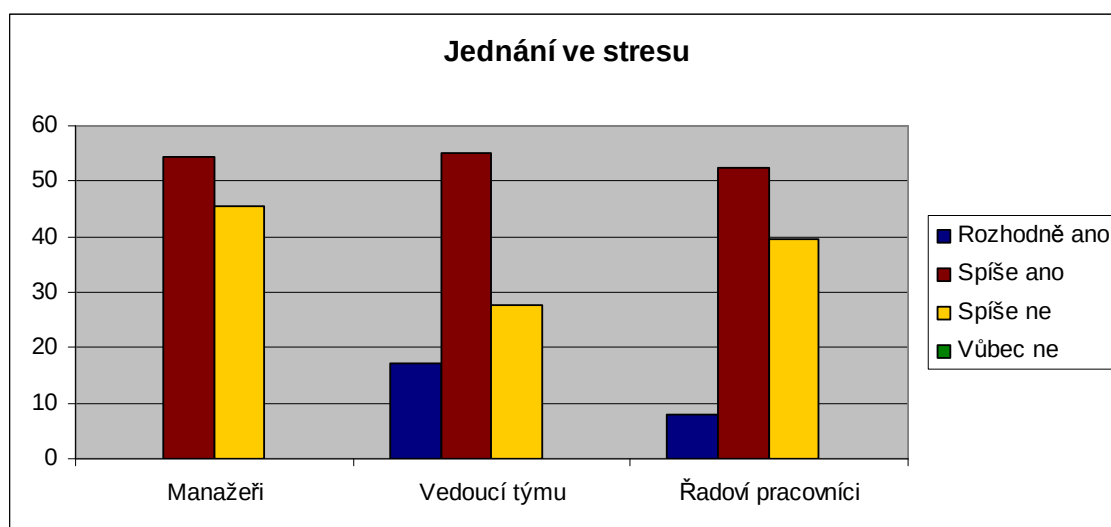
ano, více než 64 % spíše ano. Na rozdíl od skupiny manažerů a vedoucích pracovníků však odpověděla pětina dotazovaných řadových pracovníků spíše ne.

Otázka č. 11: Jednáte v zaměstnání často ve stresu?

Tabulka č. 11: Jednání ve stresu

Možnosti	Manažeri		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	5	17,24	11	8,03
Spíše ano	6	54,55	16	55,17	72	52,55
Spíše ne	5	45,45	8	27,59	54	39,42
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 11: Jednání ve stresu (v %)



Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina manažerů jedná při výkonu své činnosti často ve stresu. Téměř tři čtvrtiny z dotazovaných vedoucích týmu odpovědělo, že jednají často ve stresu. Manažeri a vedoucí týmu jsou hodnoceni podle dosažených

výsledků nejen svých, ale i svých podřízených, musí proto častěji řešit stresové situace. Více než 60 % řadových pracovníků si myslí, že často pracují ve stresu, necelých 40 % si myslí, že se stresovými situacemi nesetkávají.

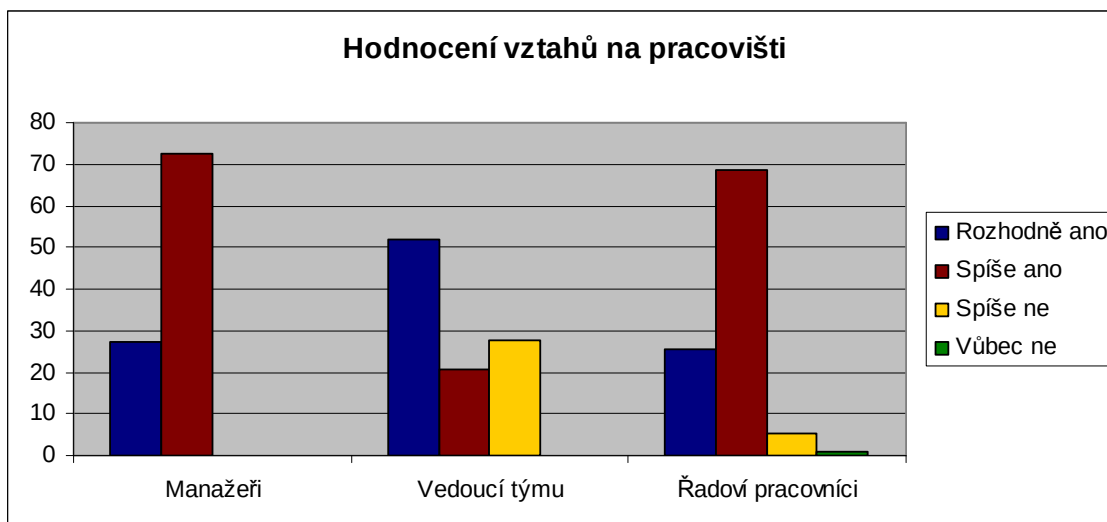
Řadoví zaměstnanci banky jsou tvořeni pracovníky v tzv. „první linii“, tzn. těmi, kteří přichází do bezprostředního styku s klienty. Ne všichni klienti, kteří jednotlivé pobočky navštěvují přicházejí dobře naladěni, někteří z nich přicházejí vyřešit nějakou nepříjemnou záležitost. Pracovníci, kteří s nimi jednají, se pak dostávají do stresových situací. Stresové situace vnímá každý člověk jinak, někdo je vůči nim imunní, jiný si je naopak velmi připouští, rozdílné jsou potom i reakce. Druhá skupina řadových zaměstnanců je tvořena pracovníky na ústředí banky, kteří nepřicházejí do přímého styku s klienty, mohou si svou práci naplánovat a rozvrhnout dle časového harmonogramu, nedostávají se potom do stresu.

Otázka č. 12: Hodnotíte vztahy na pracovišti jako dobré?

Tabulka č. 12: Hodnocení vztahů na pracovišti

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	27,27	15	51,72	35	25,55
Spíše ano	8	72,73	6	20,69	94	68,61
Spíše ne	0	0	8	27,59	7	5,11
Vůbec ne	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 12: Hodnocení vztahů na pracovišti (v %)



Výsledky a diskuze:

Z výsledků průzkumu vyplývá, že všichni manažeři jsou rozhodně nebo spíše spokojeni se vztahy na pracovišti. Vedoucí týmu jsou z více než dvou třetin také rozhodně nebo spíše spokojeni. Překvapivé je, že téměř 28 % vedoucích týmu odpovědělo, že není se vztahy na pracovišti spokojeno. Téměř většina řadových pracovníků je se vztahy v kolektivu spokojena (rozhodně ano 25,55 %, spíše ano 68,61 %). Pouze jeden zaměstnanec ze všech respondentů odpověděl, že není vůbec spokojený se vztahy na pracovišti.

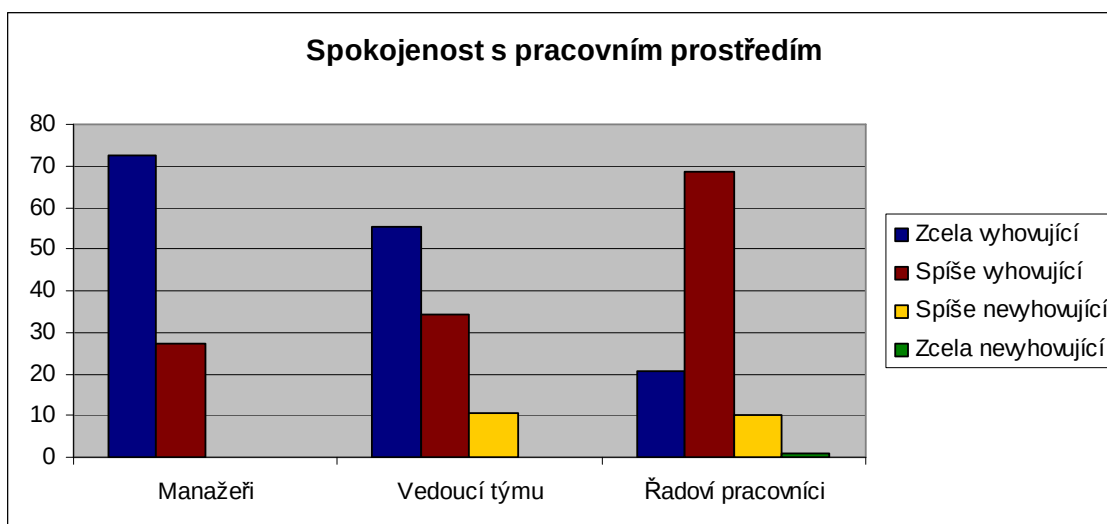
Spokojenost s pracovním kolektivem je velmi důležitá pro vykonávání činnosti. Obzvlášť v bankovním sektoru, kde jsou zaměstnanci hodnoceni týmovými bonusy. Jestliže nebudou vztahy v kolektivu dobré, projeví se to na pracovní činnosti a výsledcích celého týmu. Alarmující jsou dle mého především výsledky vedoucích týmu. Ti jsou v pozicích, kdy by sami měli motivovat své podřízené a jestliže nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti, těžko budou vytvářet příznivou pracovní atmosféru pro své podřízené. Je nutné zapracovat právě na jejich motivaci, aby se cítili v práci příjemně a spokojeně.

Otázka č. 13: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

Tabulka č. 13: Spokojenost s pracovním prostředím

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Zcela vyhovující	8	72,73	16	55,17	28	20,44
Spíše vyhovující	3	27,27	10	34,48	94	68,61
Spíše nevyhovující	0	0	3	10,34	14	10,22
Zcela nevyhovující	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 13: Spokojenost s pracovním prostředím (v %)



Výsledky a diskuze:

Z grafu je viditelné, že manažeři jsou spokojeni se svým pracovním prostředím. Jako zcela vyhovující jej označilo 8 z 11 dotázaných, jako spíše vyhovující 3 z 11. Žádný z nich není nespokojen. U vedoucích týmu označilo své pracovní prostředí jako zcela vyhovující více polovina dotázaných, jako spíše vyhovující více než třetina a necelých 11 % jako spíše nevyhovující. I řadoví pracovníci jsou se svým pracovním prostředím převážně spokojeni. Jako zcela vyhovující jej označila pětina dotázaných řadových

pracovníků, za spíše vyhovující jej považují více než dvě třetiny. Pouze jeden zaměstnanec v celé bance označil své pracovní prostředí za zcela nevyhovující.

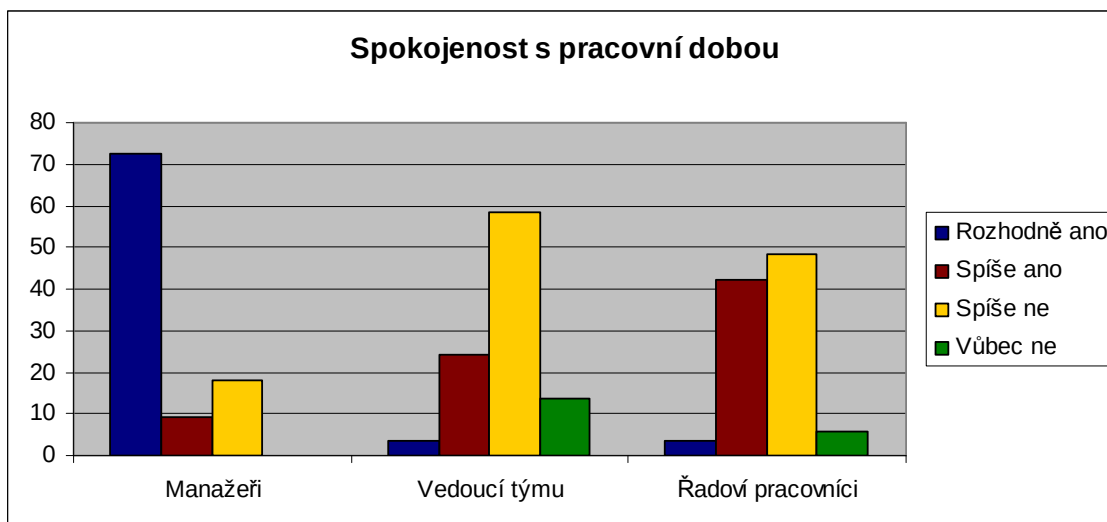
Pracovní prostředí je velice důležité pro výkon zaměstnance. Jestliže se cítí na svém pracovišti příjemně, odpovídá tomu i jeho pracovní výkon. V celé bance jsou pravidelně kontrolovány fyzické i mikroklimatické podmínky. To, že několik zaměstnanců označilo své pracovní prostředí za méně vyhovující, může být dáno tím, že několik poboček banky je dosud nezrekonstruovaných. Postupně však dochází v celé bance k modernizaci všech pracovních prostor.

Otázka č. 14: Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

Tabulka č. 14: Spokojenost s pracovní dobou

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	8	72,73	1	3,45	5	3,65
Spíše ano	1	9,09	7	24,14	58	42,34
Spíše ne	2	18,18	17	58,62	66	48,18
Vůbec ne	0	0	4	13,79	8	5,84
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 14: Spokojenost s pracovní dobou (v %)



Výsledky a diskuze:

V grafu je jasně viditelné, že většina manažerů je spokojena se svou pracovní dobou. Na otázku, zda jim jejich pracovní doba vyhovuje, odpovědělo 8 z dotázaných manažerů, že rozhodně ano, spíše ano odpověděl jeden a dva označili svou pracovní dobu za spíše nevyhovující.

U vedoucích týmu převažují záporné odpovědi. Téměř tři čtvrtiny dotázaných odpovědělo, že jim jejich pracovní doba nevyhovuje (spíše ne 58,62 %, vůbec ne 13,79 %), necelé třetině pak pracovní doba vyhovuje (rozhodně ano 3,45 %, spíše ano 24,14 %). I u řadových pracovníků převládají záporné odpovědi. Rozhodně spokojeno je pouze 3,65 % dotázaných, spíše spokojeno je 42,34 %, spíše nespokojeno 48,18 % a vůbec ne 5,84 %.

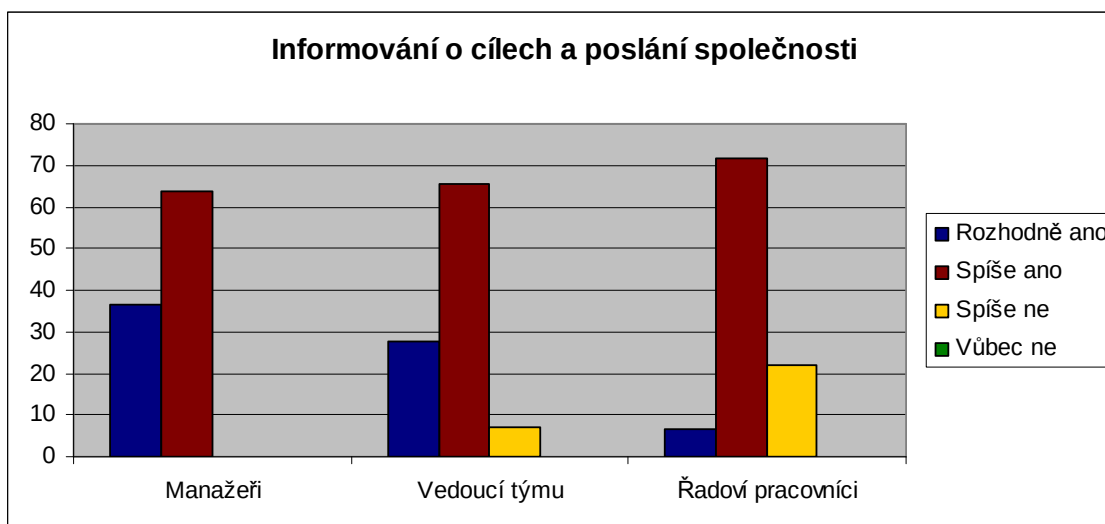
Manažeři mají obvykle pohyblivou pracovní dobu, mohou si svůj časový harmonogram sami naplánovat. Výsledky jsou proto v jejich případě očekávané. Vedoucí týmu a řadoví pracovníci jsou naopak vázáni pevnou pracovní dobou. Ta je ve většině případů dána otevírací dobou poboček. Většina poboček banky má otevřeno od 9:00 do 17:00 hodin, v Praze potom od 8:00 do 18:00 hodin.

Otázka č. 15: Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

Tabulka č. 15: Informování o cílech a poslání společnosti

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	36,36	8	27,59	9	6,57
Spíše ano	7	63,64	19	65,52	98	71,53
Spíše ne	0	0	2	6,90	30	21,90
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 15: Informování o cílech a poslání společnosti (v %)



Výsledky a diskuze:

Z výsledků průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců banky je informována o cílech a poslání společnosti. Více než třetina manažerů si myslí, že jsou rozhodně informováni o cílech a poslání, téměř dvě třetiny odpověděly spíše ano. I u vedoucích týmů převažuje kladné hodnocení (rozhodně ano 27,59 %, spíše ano 65,52 %), necelých 7 % označilo odpověď spíše ne. U řadových pracovníků si téměř 80 % myslí, že je dostatečně informováno o cílech a poslání společnosti, přesto více než pětina dotazovaných odpověděla, že se cítí spíše neinformovaní.

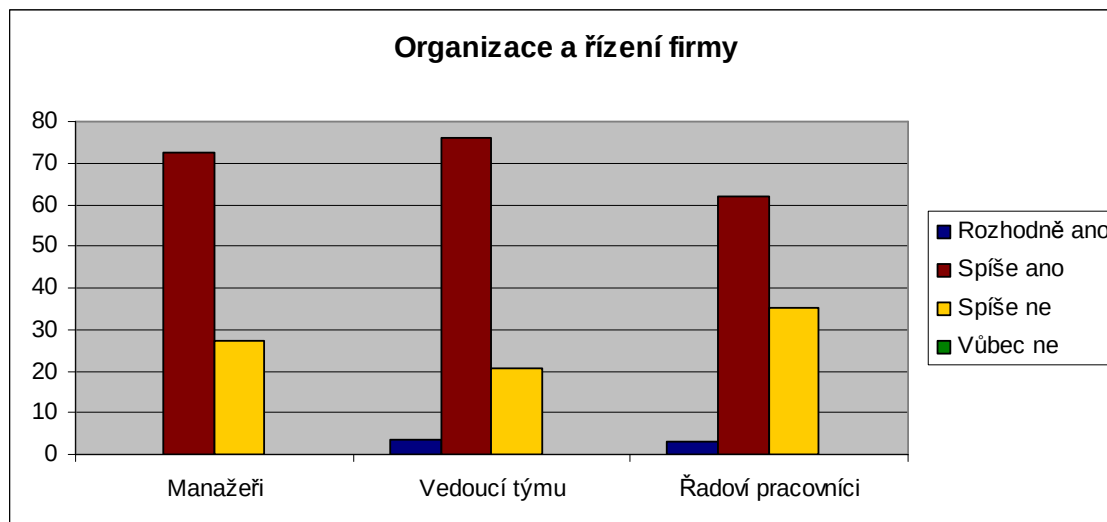
Poštovní spořitelna spadá pod Československou obchodní banku, ta navíc podléhá belgické společnosti KBC. O cílech a posláních společnosti jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím sítě intranetu a přes své nadřízené. Toto se může některým zdát jako nepříliš dostačující. Pomohla by dle mého lepší komunikace na nižších řídicích úrovních.

Otázka č. 16: Považujete organizaci a řízení firmy za dobré?

Tabulka č. 16: Organizace a řízení firmy

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	1	3,45	4	2,92
Spíše ano	8	72,73	22	75,86	85	62,04
Spíše ne	3	27,27	6	20,69	48	35,04
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 16: Organizace a řízení firmy (v %)



Výsledky a diskuze:

Jak je v grafu vidět na první pohled, většina respondentů shledala řízení a organizaci firmy za dobré. Téměř 73 % manažerů zvolilo možnost spíše ano. 80 % vedoucích týmu považuje organizaci a řízení za dobré (rozhodně ano 3,45 %, spíše ano 75,86 %), u řadových pracovníků je to o něco méně, necelých 65 %. Překvapivě 57 respondentů ze všech 177 dotazovaných zvolilo v odpovědi na otázku zda považují organizaci a řízení společnosti za dobré možnost spíše ne (manažeři 27,27 %, vedoucí týmu 20,69 %, řadoví pracovníci 35,04 %).

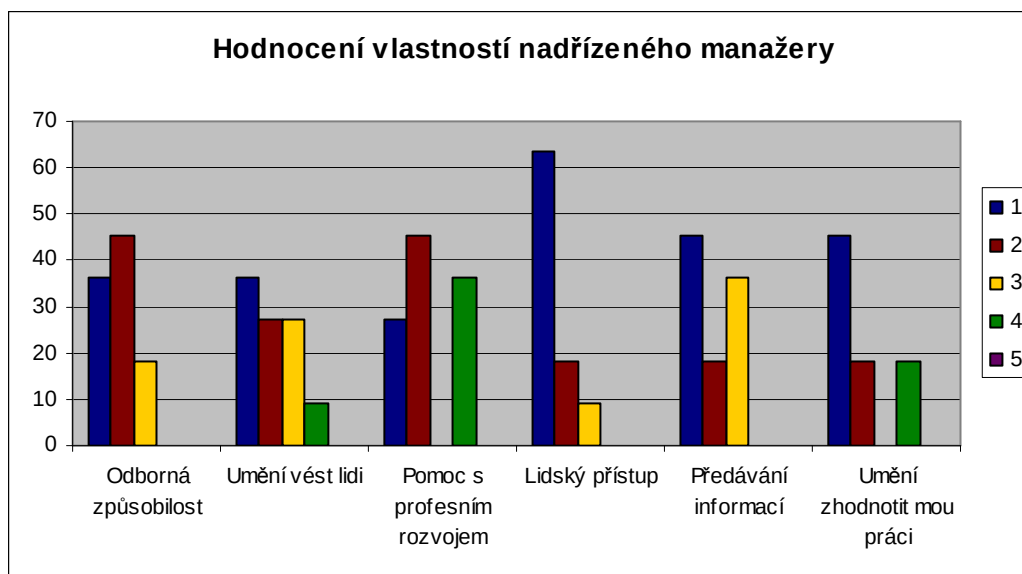
Vedení celé společnosti má sídlo v Praze. Organizačně navíc spadá vedení Poštovní spořitelny pod Československou obchodní banku. Některé útvary ústředí mají sídlo v ústředí ČSOB v Praze Radlicích, jiné v ústředí Poštovní spořitelny v Praze na Chodově, mzdová účtárna sídlí v Pardubicích, správa některých důležitých organizačních složek pak v Hradci Králové či v Olomouci. Je zřejmé, že někteří pracovníci se mohou v této organizační struktuře ztrácet. Informace jsou pracovníkům předávány pomocí sítě intranetu a na poradách od jejich nadřízených. Manažeři jsou přítomni pravidelně na centrále na poradách vedení. Problém není ani tak v tom, že by informace nebyly pracovníkům předávány, spíše jde o to, jak rychle a v jaké formě se k nim dostanou.

Otázka č. 17: Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Použijte hodnocení jako ve škole: 1 - nejlepší, 5 nejhorší)

Tabulka č. 17a: Hodnocení vlastností nadřízeného manažery

Známka	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Odborná způsobilost	4	36,4	5	45,5	2	18,2	0	0	0	0
Umění vést lidi	4	36,4	3	27,3	3	27,3	1	9,09	0	0
Pomoc s pr. rozvojem	3	27,3	5	45,5	0	0	4	36,4	0	0
Lidský přístup	7	63,6	2	18,2	1	9,09	0	0	0	0
Předávání informací	5	45,5	2	18,2	4	36,4	0	0	0	0
Umění zhodnotit práci	5	45,5	2	18,2	0	0	2	18,2	0	0

Graf č. 17a: Hodnocení vlastností nadřízeného manažery (v %)



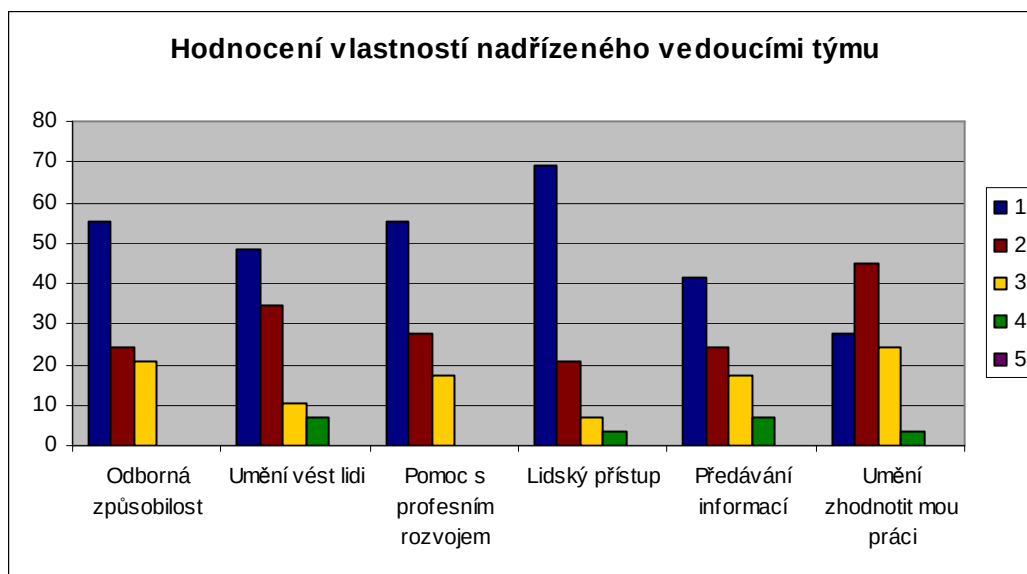
Výsledky a diskuze:

Respondenti byli požádáni, aby oznámkovali vlastnosti svých nadřízených pomocí 5-ti stupňové škály, kdy 1 znamenala nejlepší ohodnocení, 5 nejhorší. Manažeři hodnotili vlastnosti svých nadřízeným nejvíce známkami 1 a 2. To se týká především odborné způsobilosti, umění vést lidi a lidského přístupu. Avšak více než 36 % označilo pomoc svých nadřízených s profesním rozvojem známkou 4, stejný počet pak předávání informací známkou 3.

Tabulka č. 17b: Hodnocení vlastností nadřízeného vedoucími týmu

Známka	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Odborná způsobilost	16	55,2	7	24,1	6	20,7	0	0	0	0
Umění vést lidi	14	48,3	10	34,5	3	10,3	2	6,90	0	0
Pomoc s prof.rozvojem	16	55,2	8	27,6	5	17,2	0	0	0	0
Lidský přístup	20	69	6	20,7	2	6,90	1	3,45	0	0
Předávání informací	12	41,4	7	24,1	5	17,2	2	6,90	0	0
Umění zhodnotit práci	8	27,6	13	44,8	7	24,1	1	3,45	0	0

Graf č. 17b: Hodnocení vlastností nadřízeného vedoucími týmu (v %)



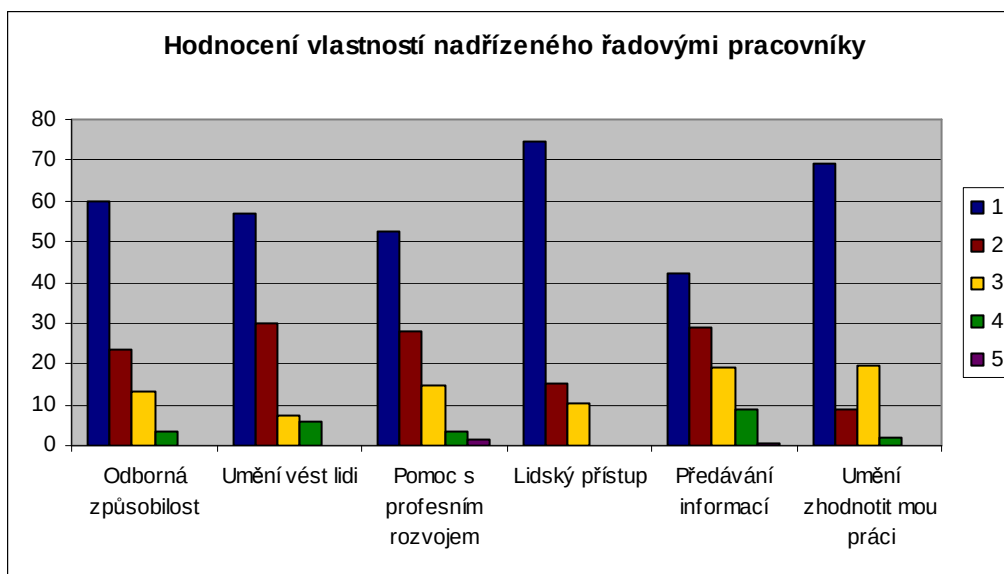
Výsledky a diskuze:

Stejně jako u manažerů i u vedoucích týmu převládá kladné hodnocení vlastností jejich nadřízeného. Opět je nejlépe hodnocen lidský přístup, umění vést lidi a odborná způsobilost. Negativní hodnocení je z grafu patrné u předávání informací a umění zhodnotit práci zaměstnance. Více než 17 % použilo pro předávání informací známku 3, téměř 7 % dokonce 4. Vůbec nejhůře ocenili vedoucí týmu vlastnost umění zhodnotit jejich práci, kde více než 24 % zvolilo známku 3, necelá 4 % známku 4.

Tabulka č. 17c: Hodnocení vlastností nadřízeného řadovými pracovníky

Známka	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Odborná způsobilost	82	59,9	32	23,4	18	13,1	5	3,65	0	0
Umění vést lidi	78	56,9	41	29,9	10	7,30	8	5,84	0	0
Pomoc s pr. rozvojem	72	52,6	38	27,7	20	14,6	5	3,65	2	1,46
Lidský přístup	102	74,5	21	15,3	14	10,2	0	0	0	0
Předávání informací	58	42,3	40	29,2	26	19	12	8,76	1	0,73
Umění zhodnotit práci	95	69,3	12	8,76	27	19,7	3	2,19	0	0

Graf č. 17c: Hodnocení vlastností nadřízeného řadovými pracovníky (v %)



Výsledky a diskuze:

Jak je jasně viditelné z grafu, jsou ze všech tří oslovených skupin nejspokojenější s vlastnostmi svých nadřízených řadoví pracovníci. Jimi nejčastěji používané známky u všech vlastností byly 1 a 2.

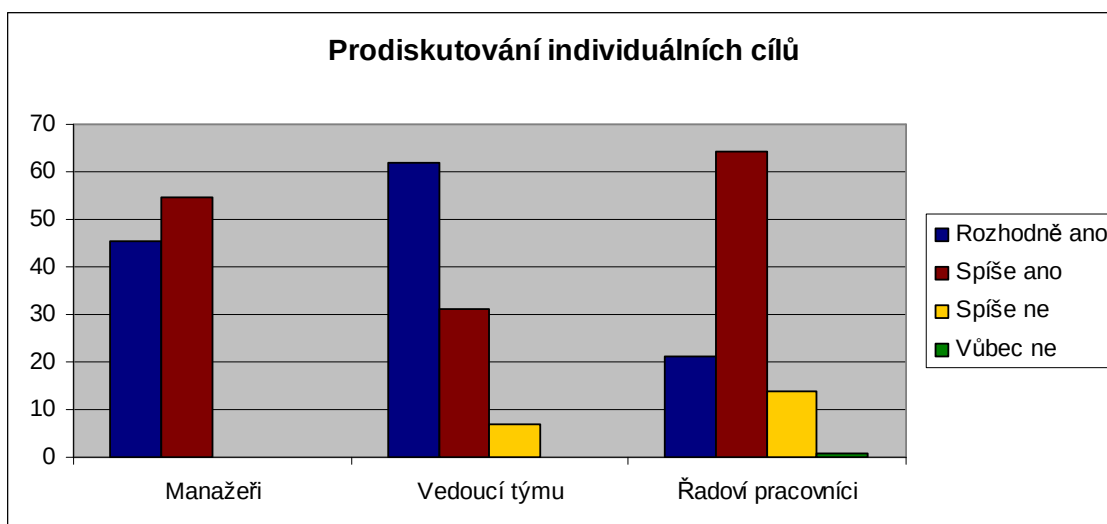
Přesto se ani oni nebáli použít horší stupně hodnocení, aby projevili svou nespokojenost. Nejhuře dopadla pomoc s profesním rozvojem, předávání informací a umění zhodnotit jejich práci. Pomoc s profesním rozvojem oznámkovalo téměř 15 % na 3, necelá 4 % na 4 a dva pracovníci dokonce použili hodnocení 5. Předávání informací oznámkovalo 19 % dotázaných řadových pracovníků stupněm 3, téměř 9 % použilo známku 4, jeden 5.

Otázka č. 18: Byly s Vámi prodiskutovány Vaše individuální cíle?

Tabulka č. 18: Prodiskutování individuálních cílů

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	45,45	18	62,07	29	21,17
Spíše ano	6	54,55	9	31,03	88	64,23
Spíše ne	0	0	2	6,90	19	13,87
Vůbec ne	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 18: Prodiskutování individuálních cílů (v %)



Výsledky a diskuze:

Z hodnocení otázky č. 18 vyplývá, že se všemi manažeři byly prodiskutovány jejich osobní cíle (rozhodně ano 45,45 %, spíše ano 54,55 %). U vedoucích týmu převažují odpovědi ano (rozhodně ano 62,07%, spíše ano 31,03 %), pouze necelých 7 % zvolilo možnost spíše ne. Ve skupině manažerů a vedoucích týmu není ani jeden respondent, se kterým by nebyly jeho individuální cíle prodiskutovány. Řadoví pracovníci zvolili možnost rozhodně ano ve více než 21 %, spíše ano téměř v 65 %, spíše ne ve více než

13 %. Pouze jeden respondent ze všech dotazovaných uvedl, že s ním vůbec nebyly prodiskutovány osobní cíle.

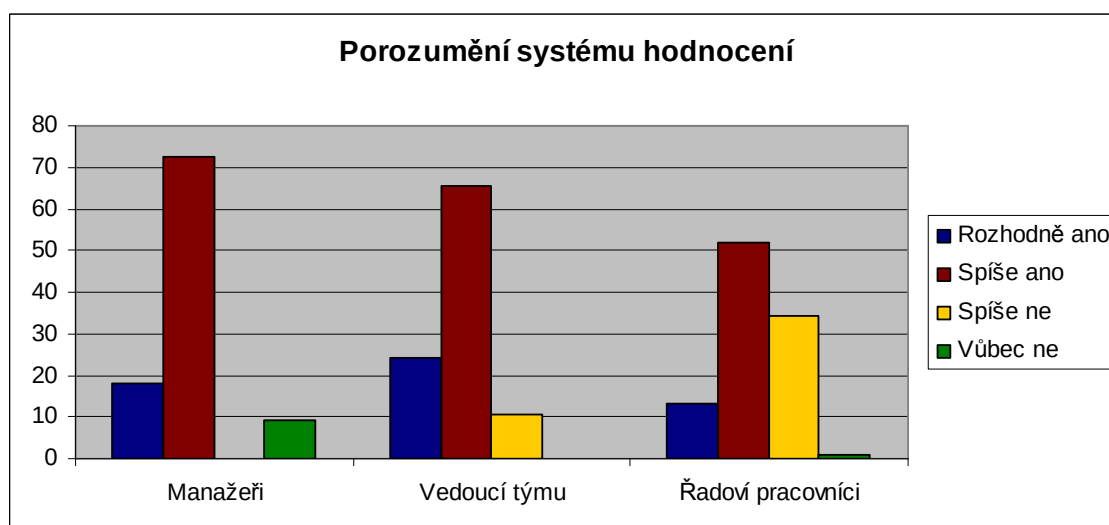
Individuální hodnocení všech pracovníků v Poštovní spořitelně probíhá jednou ročně prostřednictvím hodnotícího dotazníku a následné zpětné vazby. Následuje pohovor s nadřízeným pracovníkem. Jestliže někteří respondenti uvedli, že s nimi jejich cíle spíše nebyly prodiskutovány, může to být dáno krátkou dobou jejich působení v pracovní pozici.

Otázka č. 19: Rozumíte systému svého hodnocení?

Tabulka č. 19 : Porozumění systému hodnocení

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	18,18	7	24,14	18	13,14
Spíše ano	8	72,73	19	65,52	71	51,82
Spíše ne	0	0	3	10,34	47	34,31
Vůbec ne	1	9,09	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 19 : Porozumění systému hodnocení (v %)



Výsledky a diskuze:

Jak je vidět z grafu nejčastější odpovědí u všech tří skupin respondentů bylo, že svému hodnocení spíše rozumí (manažeři 72,73 %, vedoucí týmu 65,52 %, řadoví pracovníci 51,82 %). U řadových pracovníků je překvapivě druhou nejčastější odpovědí, že svému hodnocení spíše nerozumí (34,31 %).

Hodnocení pracovníků v Poštovní spořitelně má na starosti vždy jejich přímý nadřízený. Hodnocení probíhá v 5 fázích: sběr dat, vyhodnocení dat, kalibrace, předání zpětné vazby a plánování rozvojových potřeb a kariérního postupu. Během každého hodnocení je vyplňován hodnotící formulář. Se samotným hodnocením musí být seznámen každý zaměstnanec.

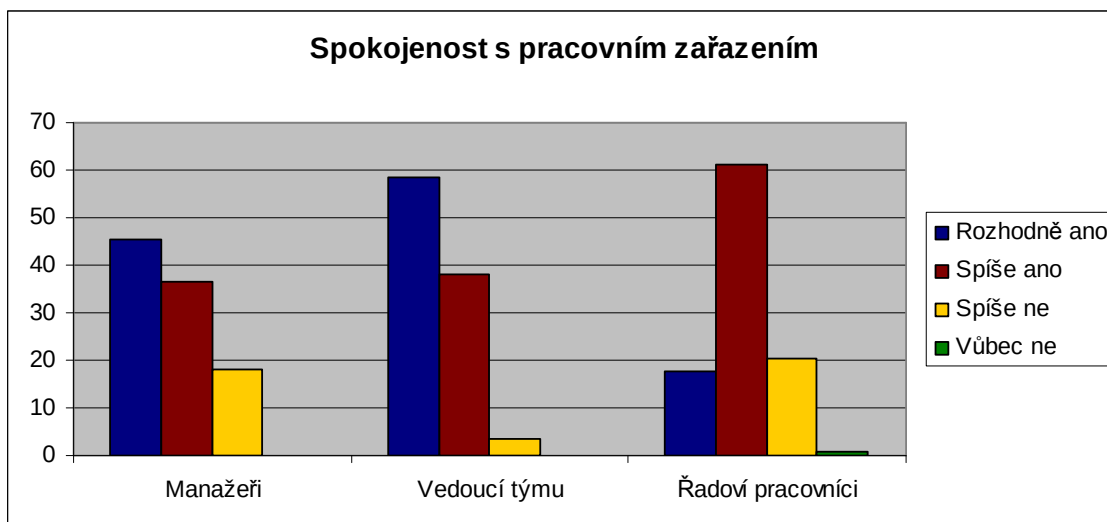
To, že více než třetina řadových zaměstnanců uvedla, že svému hodnocení nerozumí může být dáno špatnou komunikací mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Na straně nadřízeného může být neochota podrobně seznámit podřízeného se systémem hodnocení, ze strany zaměstnance pak strach zeptat se na vysvětlení konkrétních závěrů jeho hodnocení. V tomto spatřuji jeden z výrazných demotivujících prvků, kterým by se měla společnost vážně zabývat.

Otázka č. 20: Jste spokojen/a se svým nynějším pracovním zařazením?

Tabulka č. 20: Spokojenost s pracovním zařazením

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	45,45	17	58,62	24	17,52
Spíše ano	4	36,36	11	37,93	84	61,31
Spíše ne	2	18,18	1	3,45	28	20,44
Vůbec ne	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 20: Spokojenost s pracovním zařazením (v%)



Výsledky a diskuze:

Se svým pracovním zařazením je spokojeno 9 z 11 dotazovaných manažerů (5 rozhodně ano, 4 spíše ano), zbývající dva jsou spíše nespokojeni. U vedoucích týmů převažuje kladné hodnocení, téměř 97 % je spokojeno (rozhodně ano 58,62 %, spíše ano 37,93 %), pouze jeden vedoucí týmu zvolil možnost spíše nespokojen. U řadových pracovníků opět převažují kladné odpovědi (rozhodně ano 17,53 %, spíše ano 61,31 %). Celá pětina řadových pracovníků však není se svým pracovním zařazením spokojena.

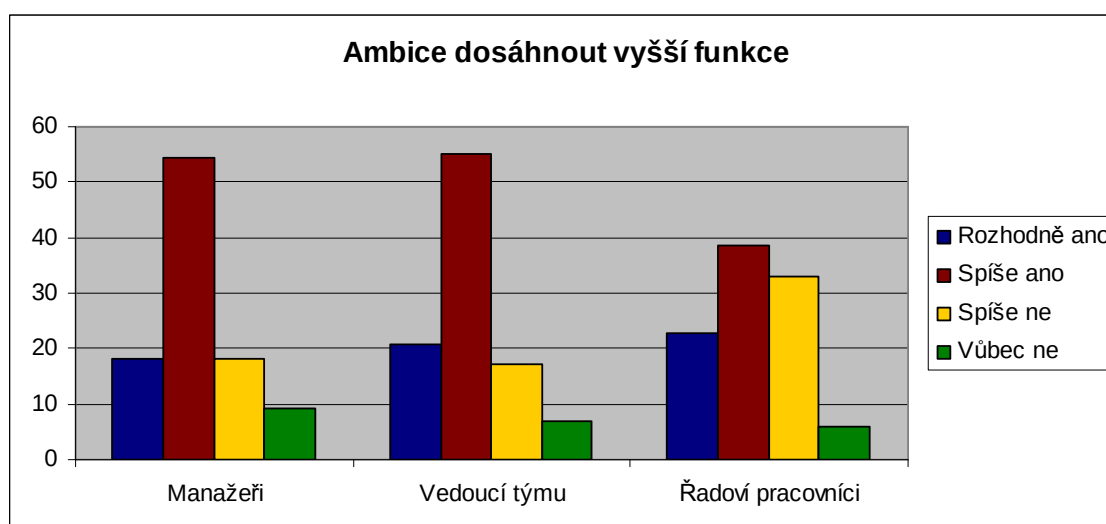
Nespokojenost s pracovním zařazením může mít vliv na výkon pracovní činnosti. Z jedné stránky může být nespokojenost dána ambicemi postoupit na vyšší pozici, na druhou stranu může být tento pocit vyvolán neuspokojením vykonávané práce, což může být pro pracovníky značně demotivující.

Otázka č. 21: Chcete dosáhnout vyšší funkce než stávající?

Tabulka č. 21: Ambice dosáhnout vyšší funkce

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	18,18	6	20,69	31	22,63
Spíše ano	6	54,55	16	55,17	53	38,69
Spíše ne	2	18,18	5	17,24	45	32,85
Vůbec ne	1	9,09	2	6,90	8	5,84
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 21: Ambice dosáhnout vyšší funkce (v %)



Výsledky a diskuze:

Z výsledků této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců banky má ambice dosáhnout vyšší funkce. U manažerů odpovědělo kladně 8 z 11 dotazovaných (2 rozhodně ano, 6 spíše ano), 3 z manažerů neprojevovali zájem postoupit na vyšší pozici. Vedoucí týmu projevili mnohem větší motivaci k dosažení vyšší funkce než stávající (rozhodně ano 20,69 %, spíše ano 55,17 %), necelá čtvrtina je pak se svou současnou pozicí spokojena a nepřemýšlí o změně (spíše ne 17,24 %, vůbec ne 6,90 %). Největší počet

zaměstnanců, kteří rozhodně pomýšlí na vyšší funkci je mezi řadovými pracovníky (22,63 %), následují ti, kteří se přiklonili k možnosti spíše ano (38,69 %). Překvapivé je, že více než 32 % spíše neuvažuje o postupu na vyšší funkci, téměř 6 % pak vůbec ne.

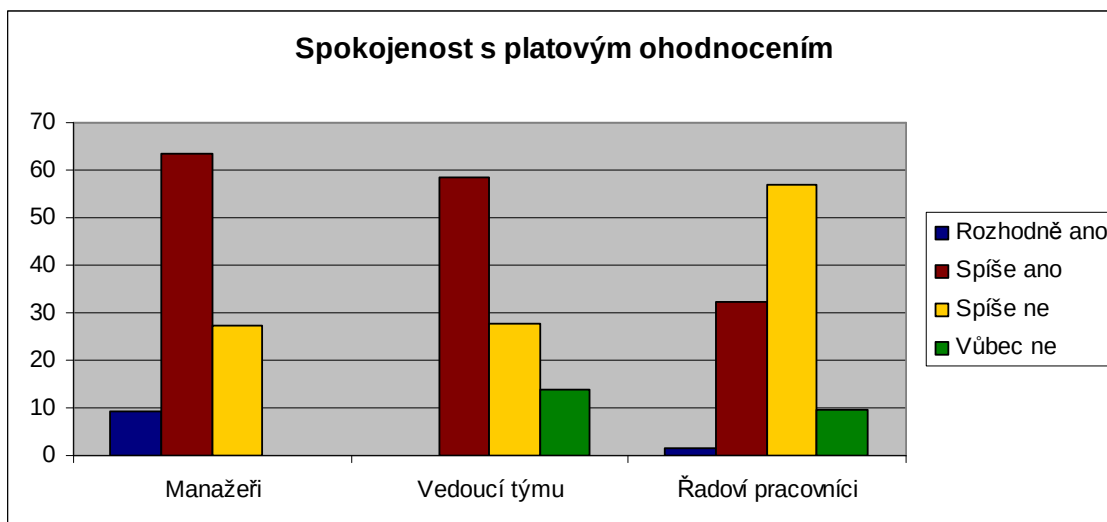
Na pozicích řadových pracovníků banka zaměstnává více absolventů škol, je zřejmé, že právě oni mají ambice dosáhnout vyšší funkce. V rámci Poštovní spořitelny existuje program tzv. talentů z řad mladých perspektivních zaměstnanců. Každý rok je několik z nich vybráno do speciálního programu na přípravu manažerských pozic. To je určitě dobré z hlediska motivace, neboť každý zaměstnanec vidí, že se může svou pílí posunout na vyšší pozici.

Otázka č. 22: Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá vykonávané práci?

Tabulka č. 22: Spokojenost s platovým ohodnocením

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	9,09	0	0	2	1,46
Spíše ano	7	63,64	17	58,62	44	32,12
Spíše ne	3	27,27	8	27,59	78	56,93
Vůbec ne	0	0	4	13,79	13	9,49
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 22: Spokojenost s platovým ohodnocením (v %)



Výsledky a diskuze:

Z grafu jsou patrné značné rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů. Zatímco manažeři jsou převážně spokojeni se svým platovým ohodnocením (1 rozhodně ano, 7 spíše ano), vedoucí týmu o něco méně (spíše ano 58,62 %, spíše ne 27,59 %, vůbec ne 13,79 %), u řadových pracovníků pak převládají záporné odpovědi. Téměř 57 % řadových pracovníků uvedlo, že spíše není spokojeno se svým platovým ohodnocením, téměř 10 % vůbec ne.

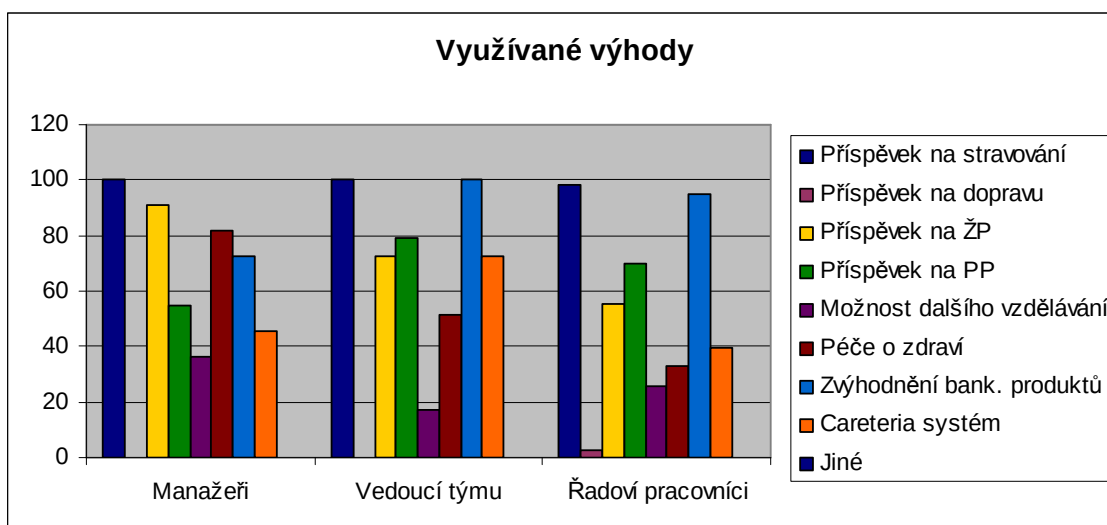
Z přímého dotazování vyplynulo, že více než polovina řadových pracovníků není spokojena se svým platovým ohodnocením. Základní mzdy se sice zvyšují dle kolektivní smlouvy každý rok o 1 – 2 %, přesto to většině připadá neadekvátní. Navíc byly pracovníkům na pobočkách odejmuty tzv. individuální bonusy za uzavřené produkty, jediná šance získat nějakou odměnu navíc je při vyplácení ročních bonusů. Ty jsou ale závislé na plnění jednotlivých týmů, nikoliv na výkonu jedinců, mnohým to připadá demotivační.

Otázka č. 23: Jaké zaměstnanecké výhody společnosti využíváte?

Tabulka č. 23: Využívané výhody

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Příspěvek na stravování	11	100	29	100	135	98,54
Příspěvek na dopravu	0	0	0	0	4	2,92
Příspěvek na ŽP	10	90,91	21	72,41	76	55,47
Příspěvek na PP	6	54,55	23	79,31	96	70,07
Možnost dalšího vzdělávání	4	36,36	5	17,24	35	25,55
Péče o zdraví	9	81,82	15	51,72	45	32,85
Zvýhodnění bank. produktů	8	72,73	29	100	130	94,89
Cafeteria systém	5	45,45	21	72,41	54	39,42
Jiné	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	-	29	-	137	-

Graf č. 23: Využívané výhody (v %)



Výsledky a diskuze:

Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou z výše uvedených je příspěvek na stravování, kromě dvou řadových pracovníků jej ze všech dotázaných využívají všichni. Jak je patrné z grafu, následuje zvýhodnění bankovních produktů (manažeři

72,73 %, vedoucí týmu 100 %, řadoví pracovníci 94,89 %) a příspěvek na životní (manažeři 90,91 %, vedoucí týmu 72,41 %, řadoví pracovníci 55,47 %) a penzijní připojištění (manažeři 54,55 %, vedoucí týmu 79,31 %, řadoví pracovníci 70,07 %). Manažeři nezapomínají ani na své zdraví, tento benefit využívá 81,82 % z nich.

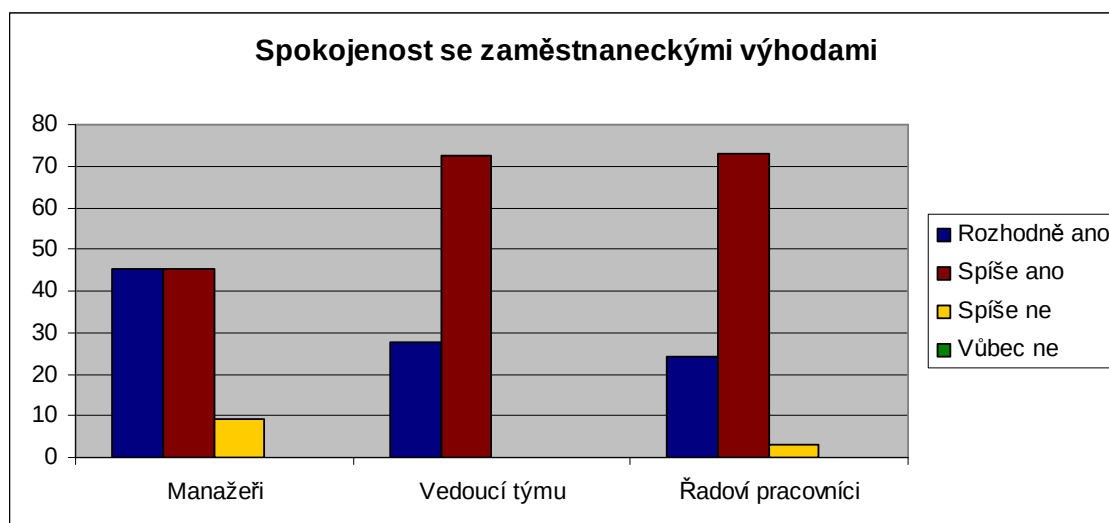
Banka svým zaměstnancům poskytuje kromě mzdy i řadu zaměstnaneckých výhod (benefitů). Jejich cílem je zvýšit atraktivnost práce v bance, posílit pocit sounáležitosti a tím přispívat i k žádoucí stabilizaci a loajalitě zaměstnanců.

Otázka č. 24: Považujete soubor zaměstnaneckých výhod za dostatečný?

Tabulka č. 24: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	45,45	8	27,59	33	24,09
Spíše ano	5	45,45	21	72,41	100	72,99
Spíše ne	1	9,09	0	0	4	2,92
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 24: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (v %)



Výsledky a diskuze:

Jak je v grafu vidět na první pohled, všechny tři skupiny jsou převážně spokojeny se zaměstnaneckými výhodami. Manažeři se ve více než 90 % domnívají, že benefity jsou dostatečné (rozhodně ano 45,45 %, spíše ano 45,45 %), pouze jeden manažer zastává názor, že jsou spíše nedostatečné. Vedoucí týmu hodnotili zaměstnanecké výhody jednoznačně pozitivně (rozhodně ano 27,59 %, spíše ano 72,41 %). I řadoví pracovníci jsou se zaměstnaneckými benefity převážně spokojeni (rozhodně ano 24,09 %, spíše ano 72,99 %), pouze necelá 3 % řadových pracovníků označilo jako svou odpověď spíše ne.

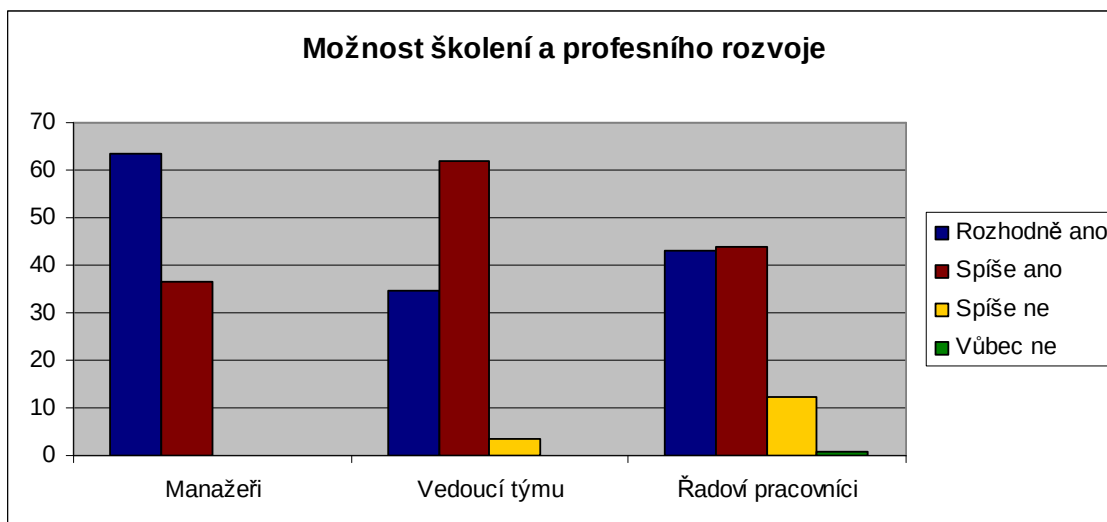
Systém zaměstnaneckých výhod je otevřeným systémem, do něhož se promítají výhody zakotvené v kolektivní smlouvě, ve vnitřních předpisech banky, popř. ve smlouvách uzavřených se společnostmi finanční skupiny ČSOB. Některé výhody lze využívat ihned po uzavření pracovního poměru, jiné až po uplynutí určité doby. Dle výsledků dotazníkového šetření vyšlo jasně najevo, že zaměstnanci jsou se svými benefity převážně spokojeni a ve velké míře je využívají.

Otázka č. 25: Poskytuje Vám společnost možnost školení a profesního rozvoje?

Tabulka č. 25: Možnost školení a profesního rozvoje

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	63,64	10	34,48	59	43,07
Spíše ano	4	36,36	18	62,07	60	43,80
Spíše ne	0	0	1	3,45	17	12,41
Vůbec ne	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 25: Možnost školení a profesního rozvoje (v %)



Výsledky a diskuze:

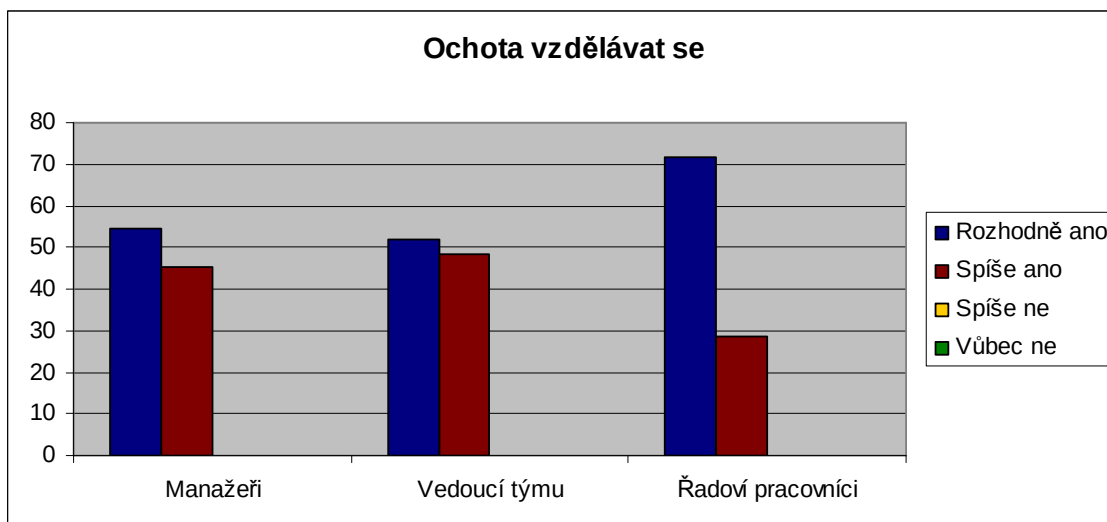
Z výsledků výzkumu je patrné, že manažeři jsou přesvědčeni, že jim zaměstnavatel poskytuje možnost školení i profesního rozvoje, k možnosti rozhodně ano se přiklonilo téměř 64 % z nich, zbytek pak zvolil odpověď spíše ano. Také u vedoucích týmu převažují kladné odpovědi (rozhodně ano 34,48 %, spíše ano 62,07 %). V odpovědích řadových pracovníků se již objevují i negativní reakce, více než 12 % z nich se domnívá, že nemá možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu.

Otázka č. 26: Jste ochoten/na se dále vzdělávat?

Tabulka č. 26: Ochota vzdělávat se

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	54,55	15	51,72	98	71,53
Spíše ano	5	45,45	14	48,28	39	28,47
Spíše ne	0	0	0	0	0	0
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 26: Ochota vzdělávat se (v %)



Výsledky a diskuze:

Jak je zřejmé z grafu, u všech tří skupin respondentů je jednoznačné, že jsou ochotni se dále vzdělávat. Možnost rozhodně ano zvolilo více než 67 % ze všech dotázaných (manažeři 54,55 %, vedoucí týmu 51,72 %, řadoví pracovníci 71,53 %), zbývajících 33 % zvolilo možnost spíše ano (manažeři 45,45 %, vedoucí týmu 48,28 %, řadoví pracovníci 28,47 %).

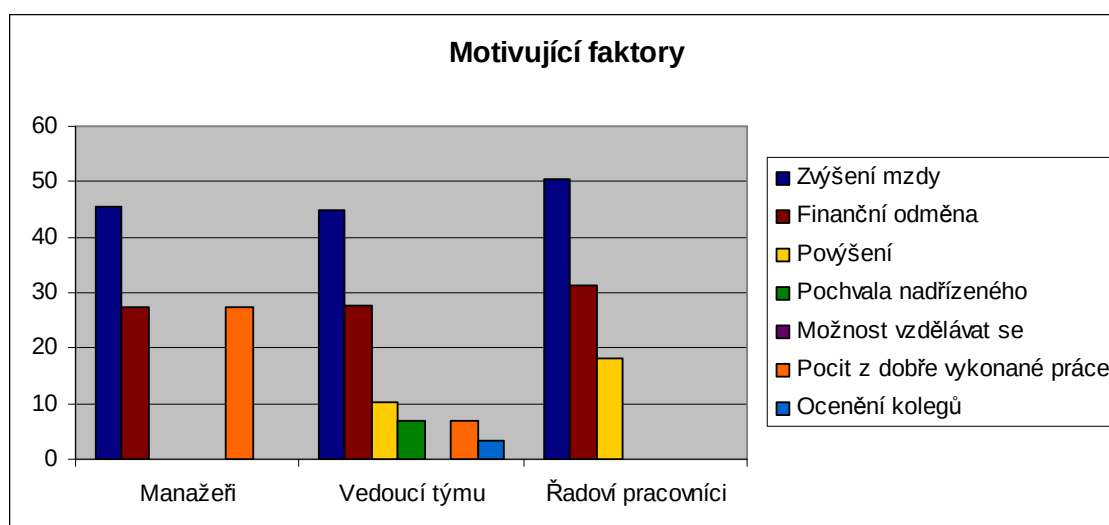
Největší ochota vzdělávat se je vidět u řadových pracovníků. Souvisí to určitě s jejich ambicemi postoupit na vyšší pozici a také zastoupení velkého počtu mladých zaměstnanců, kteří se chtějí neustále vzdělávat a zvyšovat si tak svou kvalifikaci.

Otázka č. 27: Co Vás nejvíce motivuje?

Tabulka č. 27: Motivující faktory

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Zvýšení mzdy	5	45,45	13	44,83	69	50,36
Finanční odměna	3	27,27	8	27,59	43	31,39
Povýšení	0	0	3	10,34	25	18,25
Pochvala nadřízeného	0	0	2	6,90	0	0
Možnost vzdělávat se	0	0	0	0	0	0
Pocit z dobře vykonané práce	3	27,27	2	6,90	0	0
Ocenění kolegů	0	0	1	3,45	0	0
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 27: Motivující faktory (v %)



Výsledky a diskuze:

Jednoznačně nejvíce motivujícím faktorem je pro zaměstnance zvýšení mzdy. Manažeři zvolili tuto odpověď ve více než 45 %, vedoucí týmu v téměř 45 % a řadoví pracovníci ve více než 50 %. Jako druhý nejsilnější motivační faktor působí finanční odměna, u manažerů je to ve více než 27 %, u vedoucích týmu v téměř 28 % a u řadových

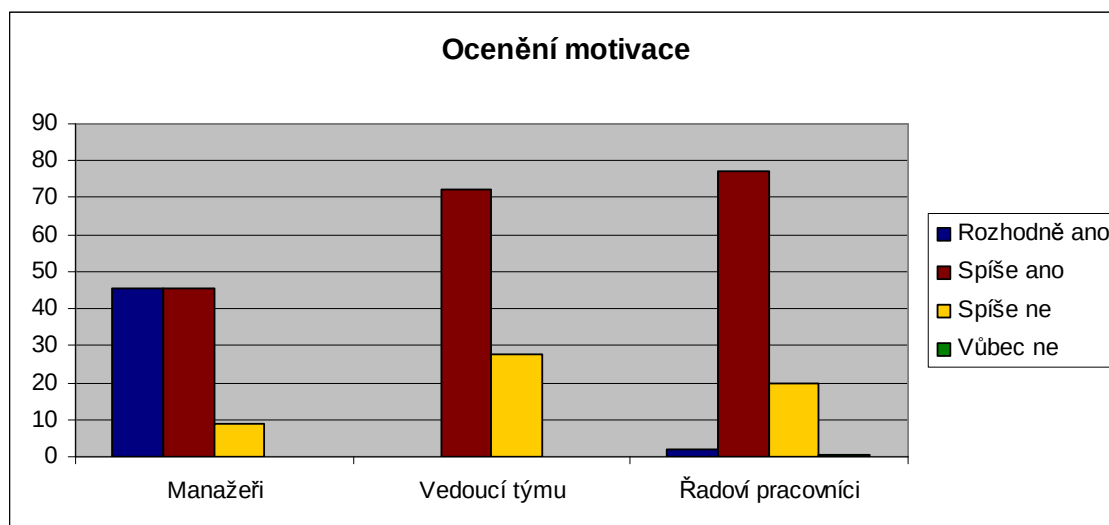
pracovníků ve více než 31 %. U vedoucích týmu a řadových pracovníků pak následuje povýšení (vedoucí týmu 10,34 %, řadoví pracovníci 18,25 %). Manažeři pak uvedli jako třetí nejdůležitější motivační faktor pocit z dobře vykonané práce (27,27 %).

Otázka č.28 : Považujete motivaci ze strany zaměstnavatele za dostatečnou?

Tabulka č. 28: Ocenění motivace

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	45,45	0	0	3	2,19
Spíše ano	5	45,45	21	72,41	106	77,37
Spíše ne	1	9,09	8	27,59	27	19,71
Vůbec ne	0	0	0	0	1	0,73
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 28: Ocenění motivace (v %)



Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s motivací ze strany zaměstnavatele. Odpověď rozhodně ano zvolilo 5 z dotazovaných manažerů, možnost spíše ano také 5. Vedoucí pracovníci se ve více než 72 % procentech přiklonili

k možnosti spíše ano, téměř 28 % zvolilo možnost spíše ne. U řadových pracovníků pak bylo nejčastější odpovědí spíše ano (více než 77 %), pětina řadových pracovníků však spokojena spíše není.

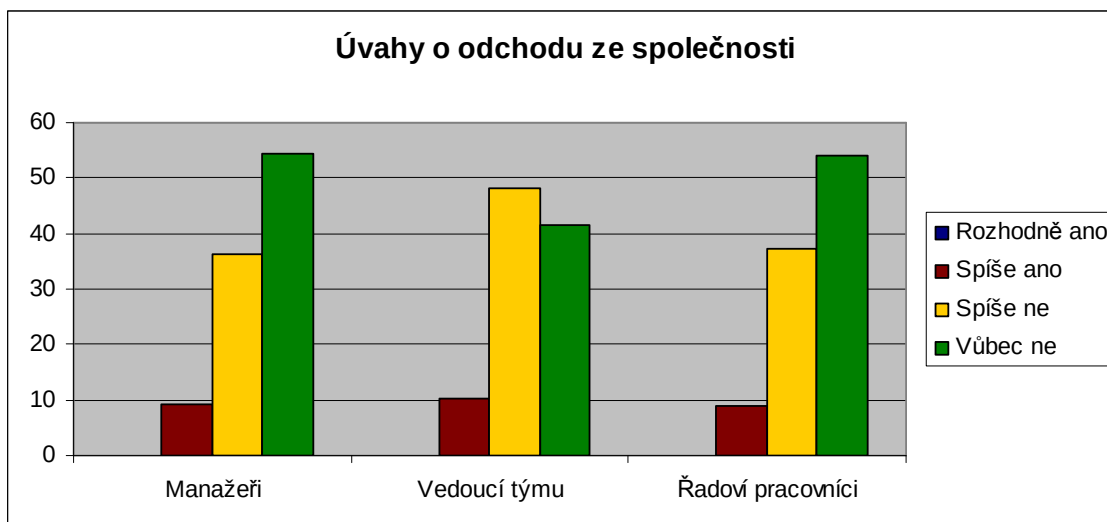
Při rozhovorech vedených se zaměstnanci banky vyšlo najevo, že nespokojeni jsou převážně se svým platovým ohodnocením. Za vykonávanou práci by si představovali vyšší odměnu. Jak již bylo zmíněno u otázky č. 22, v loňském roce byly pracovníkům odebrány tzv. produktové bonusy, což na mnohé z nich působí negativně.

Otázka č. 29: Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?

Tabulka č. 29: Úvahy o odchodu ze společnosti

Možnosti	Manažeři		Vedoucí týmu		Řadoví pracovníci	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	0	0	0	0
Spíše ano	1	9,09	3	10,34	12	8,76
Spíše ne	4	36,36	14	48,28	51	37,23
Vůbec ne	6	54,55	12	41,38	74	54,01
Celkem	11	100	29	100	137	100

Graf č. 29: Úvahy o odchodu ze společnosti (v %)



Výsledky a diskuze:

Na první pohled je jasné, že většina pracovníků neuvažuje o odchodu ze společnosti. Možnost vůbec ne zvolila více než polovina manažerů, více než 41 % vedoucích týmu a více než polovina řadových pracovníků. Ve všech skupinách převažují odpovědi (kolem 90 %), které značí loajalitu zaměstnanců. Přesto však více než 9 % pracovníků ze všech skupin zvolilo odpověď spíše ano.

Z průzkumu bylo zjištěno, že většina pracovníků je se svou prací spokojena. Poštovní spořitelna jim jako součást silné finanční skupiny ČSOB nabízí výborné zázemí a jistotu zaměstnání. Společnost má propracovaný motivační program, snaží se nabízet svým pracovníkům lepší podmínky než ostatní.

6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE

V této části sumarizuji výsledky z dotazníkového šetření, které byly uvedeny v předchozí kapitole do nejdůležitějších bodů. Převážná část diskuze byla uvedena v kapitole č. 5 u jednotlivých otázek, v této kapitole bych chtěla výsledky shrnout a poté navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení současné situace.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Poštovní spořitelna, která se zabývá poskytováním bankovních služeb. V první části dotazníku byly uvedeny otázky týkající se charakteristiky výběrového souboru respondentů. Z výsledků vyplynulo, že na manažerských pozicích jsou zaměstnání převážně muži a naopak na pozicích vedoucích týmů a řadových pracovníků většinou ženy.

Věková struktura zaměstnanců je rozmanitá. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou je 36 – 45 let, nejvíce lidí pracuje v Poštovní spořitelně 1 – 5 let. Věková skupina mezi 36 – 45 lety představuje zaměstnance na vrcholu jejich pracovní kariéry. Jsou to lidé již zkušení, s vysokou produktivitou práce, současně jsou stále ochotní vzdělávat se a učit se novým věcem. V rámci celé banky dochází velice často ke změnám v používaných informačních systémech, starší zaměstnanci by již mohli mít potíže s učením stále nových a nových věcí.

Průzkum byl proveden u 177 pracovníků. Z nich bylo 11 manažerů, 29 vedoucích týmu a 137 řadových pracovníků. U manažerů převládá vysokoškolské vzdělání, u vedoucích týmů a řadových pracovníků vzdělání středoškolské. Poštovní spořitelna by se měla zaměřit na získávání vysokoškolsky vzdělaných lidí. Sice v motivačním programu existuje speciální program pro absolventy vysokých škol, ten je ale zatím používán pouze v ČSOB, do Poštovní spořitelny dosud implementován nebyl. Dále bych doporučila zaměřit se na udržení stávajících vysokoškoláků. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že necítí podporu v kariérním růstu a v budoucnu by se mohlo stát, že Poštovní spořitelna zaznamená odliv vysokoškolsky vzdělaných mladých

lidí, kteří budou mít ambice postoupit na vyšší pozice a pokud jim nebude vyhověno, odejdou.

Čtyři pětiny ze všech dotázaných přichází do obchodního styku s klienty. Hlavním předmětem činnosti společnosti je poskytování bankovních služeb, styk s klienty je proto přirozený. Pětina dotázaných uvedla, že do kontaktu s klienty spíše nebo vůbec nepřicházejí. Jedná se převážně o pracovníky zajišťující provoz banky a pracovníky back office, kteří zpracovávají písemné či emailové požadavky z různých útvarů bank a předmětem jejich pracovní činnosti není přímá komunikace s vnějším prostředím banky.

Většina dotázaných je se svou prací spokojena a charakterizovala ji jako různorodou. U manažerů dále převládá pocit, že je jejich práce kreativní, řadoví pracovníci ji považují za zajímavou. Práce v bankovní sféře je založena převážně na komunikaci mezi lidmi, rozhodně ji nemůžeme označit za monotónní. I proto drtivá většina zaměstnanců uvedla, že by při volbě zaměstnání volila opět Poštovní spořitelnu.

Občas je práce v bankovníctví psychicky i časově náročná, ale vidí-li zaměstnanec za sebou kus dobře odvedené práce, přináší mu pocit osobního upokojení. Ze získaných výsledků bylo zjištěno, že pocit osobního upokojení dává práce jednoznačně manažerům i vedoucím týmu. Pětina řadových pracovníků uvedla, že jim jejich práce pocit osobního upokojení spíše nepřináší. Z rozhovorů vyplynulo, že se jedná převážně o pracovníky, kteří nepřicházejí do styku s klienty. Přímo nevidí výsledky své práce a často si přijdou na své pozici zbyteční. U těchto pracovníků bych doporučila rotaci na jejich pracovních pozicích. Jestliže nebudou vykonávat stále stejnou činnost, práce jim bude připadat zajímavější a přinese jim i pocit většího upokojení. Navrhuji, že by se rotace pracovních míst mohla stát motivujícím elementem.

Odpovědi na otázku, z jakého důvodu pracovníci vykonávají svou profesi, jsou velice zajímavé. Zatímco u manažerů převládá finanční ohodnocení a možnost seberealizace, u vedoucích týmu je nejdůležitější jistota zaměstnání. Řadoví pracovníci zvolili taktéž

jistotu zaměstnání. Rozdíl mezi skupinou manažerů a vedoucími týmu a řadovými pracovníky je dán dle mého rozdílným sebevědomím pracovníků těchto skupin. Zatímco manažeři jsou přesvědčeni, že by kvůli svým kvalitám a praxi snadno získali novou práci, vedoucí týmu a řadoví pracovníci se o svou budoucnost mnohem více obávají.

Více než tři pětiny všech dotazovaných uvedlo, že jednají při výkonu své práce často ve stresu. Z dotazů vyplynulo, že tyto situace špatně zvládají a často neví jak je řešit. Nejlépe jsou na tom manažeři, kteří mají možnost absolvovat pravidelně školení, která je na stresové situace připraví a tím jim je pomohou lépe zvládat. Stres může negativně ovlivnit výkon pracovníka, bylo by určitě přínosné, aby taková školení absolvovali i řadoví pracovníci. Školení jak zvládat stres by bylo určitě motivující.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že absolutní většina pracovníků je spokojena se svým pracovním prostředím. Poštovní spořitelna v minulých letech značně rozšířila svou pobočkovou síť (tzv. finanční centra). Veškeré nově otevřené prostory vyhovují všem zákonným normám a požadavkům na výkon pracovní činnosti. Zaměstnanci mají dokonce možnost se při otvírání nových poboček podílet na uspořádání nábytku a vnitřním vybavení svých kanceláří. Stávající pobočky procházejí rozsáhlými rekonstrukcemi, takže i u několika málo zaměstnanců, kteří nyní vyjádřili svou nespokojenost, lze předpokládat v budoucnu změnu k lepšímu.

Vztahy na pracovišti vnímají pracovníci převážně jako dobré. Atmosféra každého pracovního kolektivu je nesmírně důležitá. V rámci celé Poštovní spořitelny jsou roční plány výkonu stanovovány pro týmy pracovníků, ne na jednotlivce. Samozřejmě má každý z nich nastavený svůj individuální plán od přímého nadřízeného, ale pro konečné hodnocení výkonu a finanční ohodnocení jsou rozhodující výsledky spolupráce celého týmu. Ačkoliv převažuje pocit dobrých vztahů mezi pracovníky, odpověděla téměř třetina vedoucích týmů, že spíše nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti. Jedná se o zaměstnance, kteří sami mají motivovat své podřízené a jestliže nevnímají pracovní

atmosféru jako dobrou, projeví se to určitě i na jejich chování. Navrhuji, aby byli vedoucí týmu proškoleni na to, jak vést a motivovat podřízené a jak stmelovat kolektiv.

Více než polovina dotazovaných není spokojena se svou pracovní dobou. Pracovníci uvedli, že mají často pocit, že jsou v práci „od nevidím do nevidím“, nemají dostatek volného času pro sebe a svou rodinu. Tato otázka je velmi aktuální. Trend je v dnešní době takový, že klienti by byli nejraději, aby byly pobočky otevřeny nejlépe 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Jako pozitivní vnímám tu skutečnost, že Poštovní spořitelna zatím odolává tlaku konkurence a nezavedla otevírací dobu svých poboček o víkendech. Přesto navrhuji, řešit otázku pracovní doby motivačně. Uvažovat například o možnostech jednoho kratšího pracovního dne v týdnu, na úkor delší pracovní doby v jiných dnech.

Alarmující je dle mého to, že celá pětina zaměstnanců je přesvědčena, že není dostatečně informována o cílech a posláních společnosti, téměř třetina dokonce nepovažuje řízení firmy za dobré. Mnoho lidí bývá více oddáno své práci než organizaci. Jestliže chce společnost udržet loajalitu svých pracovníků a podporovat je v co nejlepším pracovním výkonu je důležité, aby byli pracovníci ztotožnění s cíly společnosti a věřili jejímu vedení. Cílem by měla být maximální oddanost pracovníků, víra v hodnoty a cíle společnosti a připravenost vynakládat maximální úsilí ve prospěch svého zaměstnavatele. Identifikace s firmou by měla být hnacím motivem všech zaměstnanců společnosti.

Jedním z nejdůležitějších motivů je vztah zaměstnance s nadřízeným. Dle mnohých průzkumů je právě tento vztah skutečností, která nejvíce ovlivňuje spokojenost pracovníků. I proto jsem do svého dotazníku zařadila otázku, ve které měli respondenti dle svého uvážení označovat vlastnosti svých nadřízených. Převládalo kladné hodnocení vlastností nadřízených, kdy respondenti nejvíce oceňovali lidský přístup a odbornou způsobilost. Ve všech třech skupinách se však objevila značná část pracovníků, kteří nejsou spokojeni s podporou při profesním rozvoji, uměním zhodnotit jejich práci, nejhůře ohodnoceno bylo předávání informací. V komunikaci je dle mého

největší rezerva celé společnosti a bylo by dobré na ní zapracovat, je důležité budovat vzájemnou důvěru.

Překvapivé jsou odpovědi na otázky č. 18 a 19, které si v mnohém protiřečí. Absolutní většina pracovníků uvedla, že s nimi byly prodiskutovány individuální cíle, přesto však následně uvedli, že nerozumí systému svého hodnocení. Každý pracovník absolvuje jednou ročně hodnotící pohovor se svým nadřízeným. O tomto pohovoru je proveden písemný záznam. Hodnotící období je obvykle dvouměsíční, únor – březen. Hodnocení je rozděleno do 5-ti fází: sběr dat, vyhodnocení dat a příprava hodnocení, kalibrace, předání zpětné vazby a plánování a návrh kariérního růstu. V průběhu celého období může zaměstnanec vznášet vlastní připomínky a představy o svém dalším působení ve společnosti. Jestliže tedy zaměstnanec něčemu nerozumí, měl by být pobízen k tomu, aby se nebál požádat o objasnění všech skutečností týkajících se jeho hodnocení. Pokud zaměstnanec neví, jak je nastaven systém jeho hodnocení, může to pro něj být velmi demotivující.

Na otázku, zda jsou pracovníci spokojeni se svým pracovním zařazením odpověděla drtivá většina „rozhodně ano“ či „spíše ano“. Přesto chtějí téměř tři čtvrtiny pracovníků postoupit na vyšší pozici. Mnoho dotazovaných je ve společnosti zaměstnáno méně než 5 let, značnou část pracovníků také tvoří mladí lidé. V rozhovorech se tyto pracovníci netajili tím, že do banky nastupovali s tím, že zde viděli příležitost ke kariérnímu růstu.

Tři pětiny všech zaměstnanců nejsou spokojeny s platovým ohodnocením. Jedná se především o řadové pracovníky. Z dotazování vyplynulo, že si myslí, že finanční ohodnocení neodpovídá odváděné práci. Společnost by se měla dle mého zaměřit na to, aby pracovníci přisuzovali větší váhu i jiným motivačním faktorům než finanční stimulaci.

U otázky, která byla zaměřena na využívání zaměstnaneckých výhod mohli pracovníci zvolit více možností. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci mají dokonalý přehled o všech benefitech, které jim zaměstnavatel nabízí a hojně je využívají. Největší zájem

je o příspěvek na stravování, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění a zvýhodnění bankovních produktů. Mohu konstatovat, že Poštovní spořitelna poskytuje svým zaměstnancům nadstandardní zaměstnanecké výhody a zaměstnanci jsou s nimi v absolutní většině spokojeni.

Pracovníci jsou přesvědčeni, že jim Poštovní spořitelna poskytuje možnost se dále vzdělávat a k tomu jsou jednoznačně ochotni. Společnost má vlastní katalog školicích programů a vzdělávacích kurzů. Pracovníci mají možnost volby jak mezi interními, tak mezi externími školeními. Rozvojový a vzdělávací program každého zaměstnance je zahrnut v ročním hodnocení a každý pracovník má možnost vyjádřit své představy o dalším rozšiřování znalostí. V této otázce jsou pracovníci absolutně spokojeni.

Z výsledků průzkumu vyšlo najevo, že pracovníci jsou nejvíce stimulováni finančním ohodnocením. Zvýšení mzdy či finanční odměnu uvedly jako nejsilnější stimulační prvek čtyři pětiny ze všech dotazovaných. Bohužel ani jeden z respondentů neuvedl možnost vzdělávat se. Systém vzdělávání v Poštovní spořitelně je již od nástupu nových zaměstnanců a vzdělávání dalších zaměstnanců natolik propracovaný, že jej mnozí považují za samozřejmost. Neuvědomují si, že právě znalosti jsou v dnešním světě jednou z nejceněnějších deviz.

Co se týče spokojenosti pracovníků s motivačním systémem společnosti, tak většina je s ním spokojena, ale pětina pracovníků považuje motivaci ze strany zaměstnavatele za spíše nebo vůbec nedostatečnou. To je dle mého dáno především tím, že mnozí si při otázce motivace vybaví pouze finanční ohodnocení. Lepší otevřenost a komunikace směrem k pracovníkům by určitě zvýšily přitažlivost a účinnost jednotlivých nástrojů motivace a stimulace.

V závěrečné otázce byli respondenti dotázáni, zda v současné době uvažují o odchodu ze společnosti. Většina (90%) odpověděla, že o odchodu vůbec neuvažuje, což je dle mého pozitivní signál pro vedení Poštovní spořitelny.

7. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat úroveň motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané společnosti a na základě provedené analýzy navrhnout případná zlepšení. Průzkum jsem prováděla v Poštovní spořitelně, která má v současné době 387 zaměstnanců.

Pro vypracování této práce jsem nejprve nastudovala odborné poznatky z oblasti motivace a stimulace, které jsou uvedeny v literární rešerši (kapitola 2.). Stávající úroveň motivace a stimulace pracovníků jsem zjišťovala dotazníkovou metodou, studiem vnitřních předpisů organizace a rozhovory se zaměstnanci. Jednotlivé závěry jsou v této práci vyhodnoceny a prodiskutovány v kapitole 5., v závěrečné diskuzi jsou shrnuty nejdůležitější poznatky.

Na základě výsledků plynoucích z dotazníkového šetření navrhuji tyto konkrétní návrhy na zlepšení motivace a stimulace pracovníků:

- Implementace programu ČSOB pro absolventy škol do Poštovní spořitelny a následné zajištění kariérního růstu těmto pracovníkům.
- Zvýšit podvědomí sounáležitosti pracovníků se společností, především ztotožnění s cíly a posláním společnosti a zvýšit důvěru pracovníků ve vedení firmy.
- Zlepšit informovanost mezi vedením a manažery, manažery a jejich podřízenými, zajištění otevřenosti a komunikace mezi pracovníky navzájem.
- Zajistit vedoucím týmu školení zaměřené na vedení lidí, stmelování kolektivu a vytváření dobrého pracovního klimatu.

- Zlepšit pomoc nadřízených s profesním rozvojem zaměstnanců, lépe definovat podmínky hodnocení.
- Zajišťování vzdělávacích programů, které pomohou pracovníkům připravit se a lépe zvládat stresové situace, které jim jejich práce přináší.
- Zlepšení systému odměňování zaměstnanců, otevření otázky znovuzavedení produktových bonusů pro jednotlivce, zvýšit přitažlivost jiných než finančních stimulů.
- Úprava pracovní doby, kdy by zaměstnanci měli jeden den v týdnu zkrácenou pracovní dobu na úkor většího počtu hodin v dalších pracovních dnech.
- Maximální snaha o to, aby se pracovníci podíleli na tvorbě motivačního programu společnosti.

Prakticky žádná organizace dnes neodměňuje své pracovníky „pouze“ mzdou. Nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou silnou zbraní při získávání nových nejlepších lidí a při udržování stávajících kvalitních pracovníků. Organizacím kvůli těmto benefitům sice vznikají vyšší náklady, ale tento fakt nebývá obvykle chápán jako něco negativního. Poštovní spořitelna má nadstandardně propracovaný motivační systém, poskytuje svým zaměstnancům celou řadu benefitů. Kromě základní mzdy jsou zaměstnancům nabízeny mzdové příplatky, finanční bonusy, prémie, příspěvek na stravování, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, péče o zdraví, sociální výpomoci, zvýhodnění finančních produktů i využití volného času.

Významným faktorem motivace zaměstnanců je důvěra ve vedení firmy a ztotožnění se s cíly a posláním společnosti, kterou je třeba začít rozvíjet tak, aby se stala výraznějším motivem ve společnosti. Zde vidím největší rezervy v Poštovní spořitelně. Navrhla jsem proto zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě, o jejím řízení a vizích

společnosti. Všichni zaměstnanci by měli být podrobně seznámeni s hodnocením jejich práce. Jelikož není většina zaměstnanců spokojena se svým platovým ohodnocením, navrhla bych lepší systém odměňování, zavedení individuálních bonusů závislých na dosažených výsledcích jednotlivých pracovníků, podpořila bych přitažlivost jiných než finančních stimulů. Jedním z nich může být zatraktivnění vzdělávacího systému společnosti. Jak vyplynulo v průběhu zpracování této práce, systém vzdělávacích kurzů je ve společnosti důkladně propracován a pracovníci projevili snahu se dále vzdělávat. Jestliže bude společnost vzdělávat své zaměstnance a dokáže, aby se zaměstnanci identifikovali se společností, získá tak nejen oddané, ale především spokojené a výkonné pracovníky.

Většina firem si v dnešní době začíná uvědomovat, že zvýšení kvality života zaměstnanců přispěje k vyššímu výkonu celé organizace. Možností jak motivovat své pracovníky je celá řada. Mnoho pracovníků nachází v práci smysl života, váží si své role v pracovním procesu, chce být uznávána a oceňována. Je na každé firmě, aby dokázala své pracovníky motivovat a projevila jim jejich význam pro fungování celé společnosti.

8. SUMMARY

The aim of this diploma thesis evaluates motivational and stimulative level of the human resources of a specific company and, according to the questionnaire mentioned below, this work also offers possible improvements in this sphere.

The subject chosen for the study is Poštovní spořitelna company with its 387 employees. The first part of the thesis deals with the specification of terms such as motivation, stimulation of work performance and company motivational programme. The second part brings the concrete characterization and history of the company. The methods used for this work is the questionnaire, interview and observation. Each question is also recorded in graph followed by results and discussions.

According to the questionnaire, the best motivation and stimulation for employees are their incomes. It was also found out that employees are interested in their further improvement. The social climate at work was said to be very important, too. Based on the records, this thesis suggests following: further education, credibility of company management, improvement of staff information. People are considered to be the most important part of each company so it's necessary to support their motivation and stimulation.

Keywords: motivation, stimulation, human resources, questionnaire method, motivation programme

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. Arnold, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
4. Balcar, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Chrudim: Mach, 1991. 217 s.
5. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s.
6. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0
7. Hagemanová, G. *Motivace*. Praha: Victoria, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-130
8. Homola, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 359 s.
9. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
10. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3
11. Mayerová, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8
12. Miskell, J., Miskell, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0
13. Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
14. Nakonečný, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993. 234 s. ISBN 80-85603-34-9
15. Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

16. Plháková, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3
17. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 2004. 187 s. ISBN 80-245-0703-X
18. Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X
19. Říčan, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis, 1975. 332s. ISBN 11-006-75
20. Smékal, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Praha: Barriester a Principal, 2002. 523 s. ISBN 978-80-86598-65-9
21. Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
22. Švancara, J. *Emoce, motivace, volní procesy*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-86633-11-X
23. Kolektivní smlouva pro zaměstnance ČSOB a KBC Branch
24. Internetové stránky Poštovní spořitelny [online]. c. 2010, [cit.2010-08-20]. Dostupné z: <<http://www.postovnisporitelna.cz/Stranky/default.aspx>>
25. Internetové stránky ČSOB, a.s. [online]. c. 2010, [cit.2010-08-20]. Dostupné z: <<http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>>

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

10.1 Obrázky

1. Obrázek č. 1: Osobnost člověka a její vnitřní struktura
2. Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb

10.2 Tabulky

1. Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen
2. Tabulka č. 2: Věková struktura zaměstnanců
3. Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců
4. Tabulka č. 4: Doba výkonu pracovní činnosti ve společnosti
5. Tabulka č. 5: Zastávaná funkce ve společnosti
6. Tabulka č. 6: Obchodní styk s klienty
7. Tabulka č. 7: Charakteristika práce
8. Tabulka č. 8: Pocit osobního uspokojení z vykonávané práce
9. Tabulka č. 9: Důvod vykonávání profese
10. Tabulka č. 10: Výběr zaměstnání
11. Tabulka č. 11: Jednání ve stresu
12. Tabulka č. 12: Hodnocení vztahů na pracovišti
13. Tabulka č. 13: Spokojenost s pracovním prostředím
14. Tabulka č. 14: Spokojenost s pracovní dobou
15. Tabulka č. 15: Informování o cílech a poslání společnosti
16. Tabulka č. 16: Organizace a řízení firmy
17. Tabulka č. 17a: Hodnocení vlastností nadřízeného manažery
18. Tabulka č. 17b: Hodnocení vlastností nadřízeného vedoucími týmu
19. Tabulka č. 17c: Hodnocení vlastností nadřízeného řadovými pracovníky
20. Tabulka č. 18: Prodiskutování individuálních cílů
21. Tabulka č. 19 : Porozumění systému hodnocení
22. Tabulka č. 20: Spokojenost s pracovním zařazením

- 23. Tabulka č. 21: Ambice dosáhnout vyšší funkce
- 24. Tabulka č. 22: Spokojenost s platovým ohodnocením
- 25. Tabulka č. 23: Využívané výhody
- 26. Tabulka č. 24: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami
- 27. Tabulka č. 25: Možnost školení a profesního rozvoje
- 28. Tabulka č. 26: Ochota vzdělávat se
- 29. Tabulka č. 27: Motivující faktory
- 30. Tabulka č. 28: Ocenění motivace
- 31. Tabulka č. 29: Úvahy o odchodu ze společnosti

10.3 Grafy

- 1. Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (v %)
- 2. Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců (v %)
- 3. Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %)
- 4. Graf č. 4: Doba výkonu pracovní činnosti ve společnosti (v %)
- 5. Graf č. 5: Zastávaná funkce ve společnosti (v %)
- 6. Graf č. 6: Obchodní styk s klienty (v %)
- 7. Graf č. 7: Charakteristika práce (v %)
- 8. Graf č. 8: Pocit osobního uspokojení z vykonávané práce (v %)
- 9. Graf č. 9: Důvod vykonávání profese (v %)
- 10. Graf č. 10: Výběr zaměstnání (v %)
- 11. Graf č. 11: Jednání ve stresu (v %)
- 12. Graf č. 12: Hodnocení vztahů na pracovišti (v %)
- 13. Graf č. 13: Spokojenost s pracovním prostředím (v %)
- 14. Graf č. 14: Spokojenost s pracovní dobou (v %)
- 15. Graf č. 15: Informování o cílech a poslání společnosti (v %)
- 16. Graf č. 16: Organizace a řízení firmy (v %)
- 17. Graf č. 17a: Hodnocení vlastností nadřízeného manažery (v %)
- 18. Graf č. 17b: Hodnocení vlastností nadřízeného vedoucími týmu (v %)
- 19. Graf č. 17c: Hodnocení vlastností nadřízeného řadovými pracovníky (v %)

- 20. Graf č. 18: Prodiskutování individuálních cílů (v %)
- 21. Graf č. 19: Porozumění systému hodnocení (v %)
- 22. Graf č. 20: Spokojenost s pracovním zařazením (v%)
- 23. Graf č. 21: Ambice dosáhnout vyšší funkce (v %)
- 24. Graf č. 22: Spokojenost s platovým ohodnocením (v %)
- 25. Graf č. 23: Využívané výhody (v %)
- 26. Graf č. 24: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (v %)
- 27. Graf č. 25: Možnost školení a profesního rozvoje (v %)
- 28. Graf č. 26: Ochota vzdělávat se (v %)
- 29. Graf č. 27: Motivující faktory (v %)
- 30. Graf č. 28: Ocenění motivace (v %)
- 31. Graf č. 29: Úvahy o odchodu ze společnosti (v %)

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Průzkum motivace a stimulace lidských zdrojů v nevýrobní sféře“. Veškeré informace jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely zpracování diplomové práce. U každé otázky prosím zakroužkujte vhodnou odpověď, případně doplňte hůlkovým písmem na vyznačené místo.

Předem děkuji za Vaši ochotu a vstřícnost.

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Váš věk?

- | | |
|----------------|------------------|
| a) do 25 let | d) 36 - 45 let |
| b) 26 - 30 let | e) 46 - 55 let |
| c) 31 - 35 let | f) 56 a více let |

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- a) méně než rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 20 let
- e) Více než 20 let

5. Ve společnosti zastáváte funkci:

- a) manažera
- b) vedoucího týmu
- c) řadového pracovníka

6. Přicházíte při výkonu své funkce do obchodního styku s klienty?

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

7. Jak byste charakterizoval/a Vaší práci?

- a) stereotypní
- b) různorodá
- c) zajímavá
- d) kreativní

8. Dává Vám Vaše práce pocit osobního uspokojení?

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

9. Proč vykonáváte Vaši profesi? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

- a) finanční ohodnocení
- b) možnost seberealizace
- c) jistota zaměstnání
- d) možnost kariérního postupu
- e) možnost dalšího vzdělávání
- f) ze zvyku
- g) jiné (uved'te).....

10. Pokud byste stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

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

11. Jednáte v zaměstnání často ve stresu?

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

12. Hodnotíte vztahy na pracovišti jako dobré?

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

13. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- a) zcela vyhovující
- b) spíše vyhovující
- c) spíše nevhovující
- d) zcela nevhovující

14. Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

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

15. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

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

16. Považujete organizaci a řízení firmy za dobré?

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

17. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (Použijte hodnocení jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Odborná způsobilost					
Umění vést lidi					
Pomoc s mým profesním rozvojem					
Lidský přístup					
Předávání informací					
Umění zhodnotit mou práci					

18. Byly s Vámi prodiskutovány Vaše individuální cíle?

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

19. Rozumíte systému svého hodnocení?

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

20. Jste spokojen/a se svým nynějším pracovním zařazením?

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

21. Chcete dosáhnout vyšší funkce než stávající?

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

22. Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá vykonávané práci?

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

23. Jaké zaměstnanecké výhody společnosti využíváte? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na dopravu
- c) příspěvek na penzijní připojištění
- d) příspěvek na životní pojištění
- e) možnost dalšího vzdělávání
- f) péče o zdraví
- g) zaměstnanecké zvýhodnění bankovních produktů
- h) cafeteria systém
- i) jiné (uveďte).....

24. Považujete soubor zaměstnaneckých výhod za dostatečný?

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

25. Poskytuje Vám společnost možnost školení a profesního rozvoje?

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

26. Jste ochoten/na se dále vzdělávat?

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

27. Co Vás nejvíce motivuje?

- a) zvýšení mzdy
- b) finanční odměna
- c) povýšení

- d) pochvala nadřízeného
- e) možnost vzdělávat se
- f) pocit z dobře vykonané práce
- g) ocenění kolegů

28. Považujete motivaci ze strany zaměstnavatele za dostatečnou?

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

29. Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?

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