



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Aneta Vyhnalová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta VYHNALOVÁ**
Osobní číslo: **E13515**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení motivace lidských zdrojů, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Navržení možných změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016

12 KLP
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůvka 13 (2b)
370 06 České Budějovice

Řehoř
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to 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

.....

Aneta Vyhnalová

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté rady a připomínky. Dále děkuji kolegyním ze Zákaznického centra Unicredit Bank za cenné informace, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 Pojem motivace	4
2.1.1 Proces motivace	5
2.1.2 Vnitřní a vnější motivace.....	6
2.2 Teorie motivace.....	7
2.2.1 Teorie instrumentality	7
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah	8
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	12
2.3 Zdroje motivace	14
2.3.1 Potřeby.....	14
2.3.2 Návyky	15
2.3.3 Zájmy.....	15
2.3.4 Hodnoty	15
2.3.5 Ideály	16
2.4 Pojem motiv.....	16
2.5 Pracovní motivace	16
2.5.1 Motivování zaměstnanců manažerem	17
2.5.2 Motivační přístup při vytváření pracovních úkolů a míst	18
2.6 Motivační nástroje.....	18
2.6.1 Pochvala	18
2.6.2 Kritika.....	19
2.7 Odměňování pracovníků	19
2.7.1 Peněžní formy odměňování	19
2.7.2 Nepeněžní formy odměňování.....	19
3. CÍL A METODIKA.....	20
3.1 Cíl práce.....	20
3.2 Metodika práce.....	20
3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	20
3.2.2 Charakteristika organizace	20
3.2.3 Zhodnocení motivace lidských zdrojů	21
3.2.4 Zpracování dat a jejich interpretace	22
3.2.5 Navržení možných změn	22

4.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	23
4.1	Vznik organizace.....	23
4.2	Hlavní předmět podnikání	24
4.3	Popis zkoumaného pracoviště.....	24
5.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
5.1	Dotazníkové šetření.....	29
6.	NÁVRH ZMĚN A DISKUZE	42
7.	ZÁVĚR	48
8.	SUMMARY	50
9.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	51
10.	PŘÍLOHY	53

1. ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila motivaci pracovníků ve 4. největší bance v České Republice, v UnicreditBank. Vzhledem k tomu, že tam pracuji, mě zajímalo, zda většinu zaměstnanců motivují stejné faktory jako mě nebo naopak.

Klíčovou otázkou řízení je motivace a celkový přístup k vedení pracovníků. Kvalitní pracovníci jsou totiž základním bodem každého prosperujícího podniku.

V dnešní době je velice důležité si uvědomit, že správným motivováním pracovníků zvýšíme efektivnost práce. K dosahování optimálních výsledků je nutné lidské zdroje správně vést a motivovat.

Motivování se stává obtížnějším, pokud dojdeme k závěru, že každého pracovníka motivuje něco jiného. Proto je podstatné poznat pracovníka, zjistit jeho potřeby a až tehdy se může stát motivace účinnou. Nezbytností je zvolení správných motivačních faktorů na základě získaných poznatků o jednotlivcích.

Ke spokojenosti pracovníků nestačí jen správná motivace, aby se tak cítili pracovníci pro firmu potřební. Je k tomu zapotřebí také vytvoření stabilního pracovního prostředí, kde mohou pracovníci naleznout jistotu. Dalším podstatným bodem je samozřejmě udržování pracovních podmínek, které jsou v souladu s normami a předpisy tak, aby byla zajištěna bezpečnost a zdraví pracovníků. Neméně důležitou částí je i možnost pracovního růstu a rozvoje a adekvátní ohodnocení jejich práce.

Plnění podnikových cílů se neobejde bez pracovníků, kteří vykonávají úkoly, díky nimž podnik dosahuje kvalitních výsledků, a je proto schopen obstát v konkurenci. Z tohoto důvodu je důležité starat se o své pracovníky a zajišťovat zmíněné skutečnosti, které výrazným způsobem ovlivňují pracovní výkon.

Samotné motivování pracovníků však není dostačující a tak dochází i ke stimulování.

Prostředkem stimulování jsou zejména peněžní prostředky, které hrají důležitou roli v životě každého z nás. I v tomto případě je zapotřebí vědět, že ne pro každého budou peněžní prostředky nejdůležitějším stimulem, a proto bude nutné se zaměřit na jiné, pro některé pracovníky významnější, stimuly.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pojem motivace

Motivace směřuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem ke stanovenému cíli. Je to vnitřní stav člověka daný přáními, touhami, snahou, představami, který vyvolává určité chování a aktivitu jedince. Úlohou motivace je vytvářet smýšlení a chování vedených lidí takovým způsobem, aby bylo vše v souladu s posláním firmy. (Veber a kol., 2000).

Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Motivace je vnitřní proces probíhající jako výsledný děj interakce vnitřních podmínek a vnějších činitelů (Nakonečný, 1992).

Motivace spočívá v nalezení souladu mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro organizaci udělat. Spolehne-li se na motivaci, znamená to, že činnost, která je od člověka vyžadována, bude v souvislosti s jeho dosavadními vnitřními potřebami (Plamínek, 2008).

Motivace člověka se realizuje motivačními procesy, které se s postupným zráním osobnosti (zahájeným procesem dospívání) rozhodující měrou podílejí na psychickém sebeřízení jedince a především jeho činnosti (Dvořáková, 2007).

Hagemannová (1995) ve své knize napsala, že motivace je hnací silou. Jestliže chceme motivovat, musíme něco vědět o důvodech lidského jednání a uspokojit jejich potřeby.

Motivace je jádrem výuky studentů všech věkových kategorií a schopností (Long, 2005).

Motivace by neměla jen jednoduše uspokojit lidi (někdy si jen stěží začnou uvědomovat její vliv), měla by je někdy i překvapit (Forsyth, 2009).

2.1.1 Proces motivace

Armstrong (2007) uvádí, že motiv je důvodem pro to, aby člověk něco udělal, a že motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.

(Arnold a kol., 1991) rozdělil motivaci do 3 složek:

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

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu směrem, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Model motivace související s potřebami ukazuje obrázek 1 (Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Proces motivace

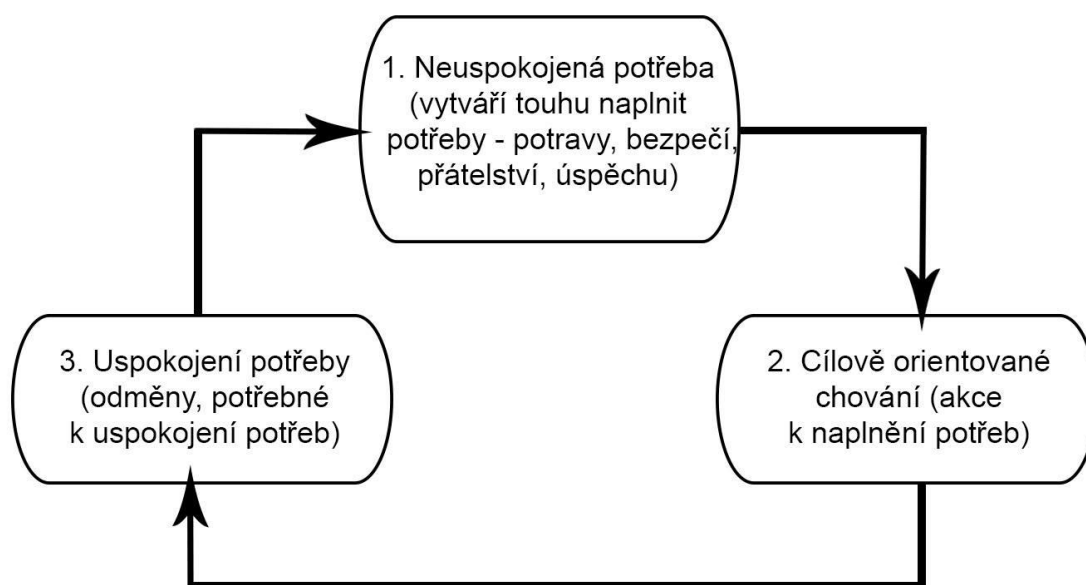


Zdroj: Armstrong, 2007

Model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2007).

Donnelly a kol. (1997) uvádí, že východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Viz obrázek 2, je tato aktivita orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Donnelly a kol.,1997

2.1.2 Vnitřní a vnější motivace

V teorii pracovní motivace se rozlišují vnitřní a vnější motivy práce, což však má svůj specifický smysl, protože vztažným rámcem tohoto rozlišení je práce sama, nikoli její subjekt, nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává. (Nakonečný, 1992).

Dle Armstronga (2007), lze dojít k motivaci dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Vnitřní motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost něco udělat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu (Armstrong, 2007).

Vnější motivace

Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, srážka ze mzdy nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vylo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí člověka a nikoliv vnucené mu z vnějšku (Armstrong, 2007).

2.2 Teorie motivace

2.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny a tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali nebo konali příslušným způsobem. „Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k vykonání věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Vznikla v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Je založena na principu ukotvování přesvědčení jedince a na tzv. zákonu příčiny a účinku.

Motivování pracovníků je založeno především na systému kontroly a působení z vnější strany a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

Podle této teorie, jsou odměny závislé na reálném výkonu (Armstrong, 2007).

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že 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.

Každá potřeba má pro jedince určitou důležitost. Některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci.

Jednu a tutéž potřebu je možné uspokojit různými cíli, a čím je potřeba silnější a čím déle trvá, tím má jedinec větší okruh možných cílů.

Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků s cílem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“ (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují (Donnelly a kol., 1997).

Maslowova hierarchie potřeb

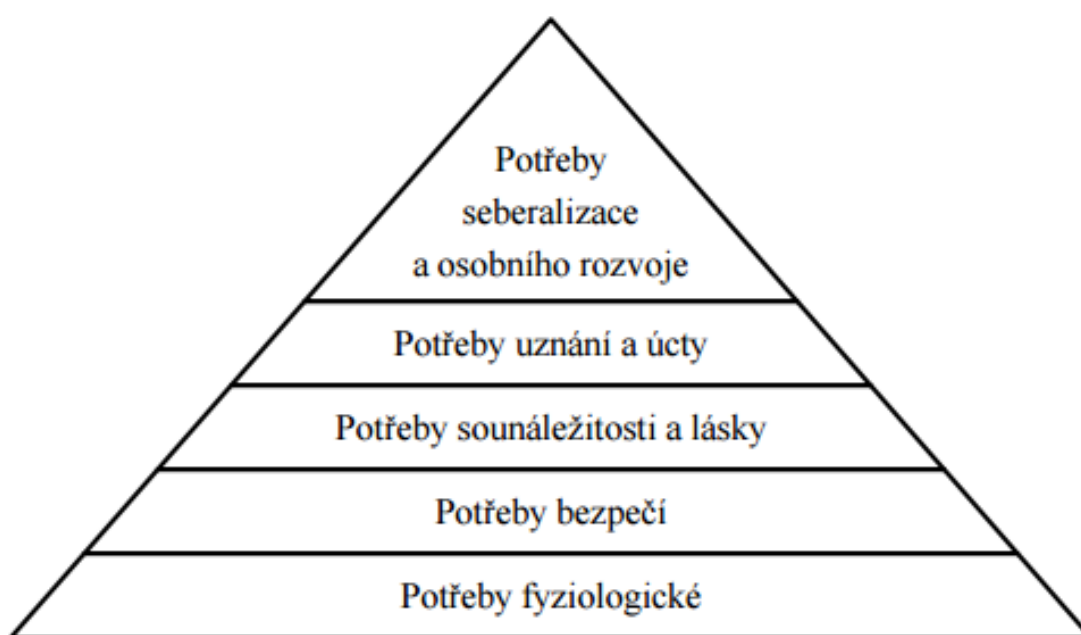
Dle Rolínka (2003) je tato teorie postavena na dvou základních předpokladech:

- a) Na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pociťuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby se odvíjí od toho, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Z toho vyplývá, že uspokojená potřeba není motivátorem.
- b) Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Pokud je uspokojena jedna potřeba, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení.

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny; uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně (Donnelly a kol., 1997).

Maslowova teorie vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které se dají hierarchicky uspořádat, viz obrázek 3. Člověk se v nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci člověk schopen (Veber a kol., 2000).

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík, 2007

Úrovně potřeb podle Donnellyho a kol. (1997)

1. Fyziologické potřeby

Primární potřeby člověka, jako třeba potřeba potravy a vody. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, tak žádné další člověka nemotivují. Maslow ve své knize *Motivation and Personality* (New York, Harper & Row 1954, str. 82) říká: „Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.“

2. Potřeby jistoty a bezpečí

Pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, přebírá důležitost nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby jistoty a bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými neštěstími. Potřeba bezpečí se

z manažerského hlediska projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty v zaměstnání a v zajištění zaměstnaneckých výhod.

3. Sociální potřeby

Tyto potřeby jsou spojené se společenskou povahou lidí, s jejich sdružováním a touhou po přátelství. Na této úrovni hierarchického uspořádání potřeb se opouští oblast fyziologických, které se vyskytují v předchozích úrovních. Pokud nejsou sociální potřeby uspokojeny, může dojít k ovlivnění duševního zdraví jedince. Mezi tyto potřeby se řadí potřeba lásky, přátelství, vztahu k jiným lidem, příslušnosti k nějaké skupině.

4. Potřeby uznání

Tyto potřeby zahrnují potřebu vědomí významu pro ostatní lidi, tak potřebu skutečného uznání od ostatních. Uznání musí být vnímáno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojením těchto potřeb dochází k pocitu sebedůvěry a prestiže. Do této skupiny patří také potřeba respektu, pocit osobní kompetence a dovednosti.

5. Potřeby seberealizace

Člověk má potřebu plně realizovat svůj talent a schopnosti. Podle toho, jak se mění role jedince, se mění i vnější aspekty jeho seberealizace. Maslow tvrdí, že uspokojení potřeb seberealizace je možné až po uspokojení všech ostatních. Jsou-li lidé schopni docílit seberealizace, znamená to, že bývají motivováni rozšiřujícími se variantami uspokojit tuto potřebu. Mezi potřeby seberealizace patří potřeba formovat sama sebe, rozvíjet se a využívat schopnosti co nejlépe a nejinnovativněji.

Herzbergova dvoufaktorová analýza

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů), viz obrázek 4, vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u techniků a účetních. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při práci uspokojují nebo naopak neuspokojují (Armstrong, 2007).

Podle Donnellyho a kol. (1997) dospěl Herzberg ke dvěma závěrům:

1. Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg **udržovací faktory** neboli faktory hygienické či dissatisfactory. Jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Mezi udržovací faktory patří:
 - Podniková politiky a správa, vztahy s nadřízeným, vztahy se pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, jistota práce, plat, osobní život, postavení, pracovní podmínky
2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto **motivačních faktorů** neboli satisfaktorů:
 - Uznání, osobní růst, práce sama, povýšení, odpovědnost

Obrázek 4: Herzbergova dvoufaktorová analýza

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost ↑ (žádná spokojenost) Neutrální stav	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomocí) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek, 2009

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se soustřeďují na to, jak dochází k motivaci. To znamená, co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje (Donnelly a kol., 1997).

Dle Armstronga (2007) teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). Tyto teorie jsou známé jako kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí, a vytrvalosti (Rolínek, 2003).

Vroomova expektační teorie

Expektance je očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí (Bělohlávek a kol., 2006).

Expektační teorie motivace vidí motivaci jako proces řídící volbu. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování, tzn. různou úroveň pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Pokud je jedinec přesvědčen o tom, že jeho pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivován ke zvýšenému úsilí (Donnelly a kol., 1997).

Podle Donnellyho a kol. (1997) má tato teorie tři proměnné:

- Volba – signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování. Např. práce může být rychlá nebo pomalá; zaměstnanec může zůstat doma nebo přijít do práce.
- Očekávání – víra, že určité chování bude úspěšné či nikoliv. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost. Jestliže se jedinec domnívá, že je nemožné vyrobit např. 40 kusů za den, očekávání bude mít nulovou hodnotu. Pokud věří, že dokáže vyrobit 25 kusů za den, očekávání bude rovno jedné.

- Preference – označované Vroomem také jako valence, jsou hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům).

Teorie spravedlnosti

J. Stacy Adams zpopularizoval teorii spravedlnosti, která je přístupem k motivaci. Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Lidé si myslí, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vkladem je zkušenost, úsilí a schopnost, výnosem z práce plat, uznání, karierní růst či zaměstnanecké výhody. (Donnelly a kol., 1997).

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají a jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Pokud je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí, znamená to, že je zacházení spravedlivé. Spravedlnost se týká vnímání, pocitů a vždy se jedná o porovnávání. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou motivováni lépe, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi nebude zacházet jako s ostatními; tzn. nespravedlivě.

Adams (1965) napsal, že existují dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, jak jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními;
- **procedurální spravedlnost**, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2007).

Stimulační teorie

Je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. Zaměřuje se na prostředí a jeho vlivy na člověka. Stimulační neboli aktivační teorie se orientuje na použití pozitivních a negativních stimulů k motivaci lidí nebo k vytvoření motivujícího prostředí (Donnelly a kol., 1997).

Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera

Model integrující myšlenky, proměnné a vztahy nalézající se v jiných výkladech motivace, jako např. v Herzbergově dvoufaktorové teorii, Maslowově hierarchii potřeb, expektační a stimulační teorii, předložili psychologové Lyman Porter a Edward Lawler (Donnelly a kol., 1997).

Podle Lawlera je teorie očekávání založena na čtyřech bodech:

1. jestliže se lidem nabízejí různé výsledky, dávají určitým výsledkům přednost;
2. lidé si vytváří očekávání pravděpodobnosti, s níž jejich jednání nebo námaha povedou k žádoucímu chování nebo výkonu;
3. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobnosti, s níž určitý výsledek bude důsledkem jejich chování;
4. v každé situaci jsou člověkem zvolená jednání určována okamžitými očekáváními a preferencemi (Nakonečný, 1992).

Manažeři směřují zaměstnance raději k budoucím odměnám než k tomu, co se v minulosti naučili. Pokud si zaměstnanci uvědomí možnost odměny, pracují usilovněji, roste jejich výkonnost a v závěru se jim dostane ocenění/odměny. Následkem toho roste spokojenost, která opět posiluje úsilí zaměstnanců (A. Eggert).

2.3 Zdroje motivace

2.3.1 Potřeby

Rozlišují se potřeby biologické a sociální, primární a sekundární. Primární biologické jsou: hlad, žízeň, sexuální potřeba, potřeba odpočinku a spánku, potřeba aktivity, bezpečí, emocí. Sekundární biologické potřeby vznikají na základě závislosti, například drogové anebo to mohou být potřeby, které u člověka vznikly specifikací potřeb základních pod vlivem uspokojování v hojnosti s pestrostí nabídky. Primární sociální jsou: sociální kontakt, autonomie, potřeba moci, lásky, uznání, seberealizace. Sekundární sociální jsou: civilizační, kulturní a estetické využití, doprava, bydlení, telefon a další potřeby, které vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí (Mikuláščík, 2007).

2.3.2 Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychologické) častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3.3 Zájmy

Je možno je označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemůže mít negativní valenci. V zájmech se uplatňuje mnoho vlivů: osobní zkušenost, pohlaví (jsou typicky ženské a typicky mužské zájmy), sociální status, kulturní příslušnost, výchova, věk. Zájmy jako motivační činitelé silně ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání. Důležité jsou vzory rodičů v období dětství. V zájmu lze rozeznat tři důležité aspekty: výraznou mobilizaci pozornosti, citový vztah a snahovou tendenci (Mikuláščík, 2007).

2.3.4 Hodnoty

Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jeho subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.4 Pojem motiv

Motivem je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje chování jedince (Veber a kol., 2000).

V knize Vedení lidí, týmů a firem (praktický atlas managementu), kterou napsal Plamínek (2008) se uvádí, že motivem lidského chování je uspokojování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných.

Motivy vytvářejí vnitřní předpoklady účelného jednání, které vedou k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb (Nakonečný, 1992).

2.5 Pracovní motivace

Podle Vebera a kol. (2000) to je schopnost firemního managementu vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy chce jedinec určitou činnost vykonat.

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto předpoklady, musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud se atmosféra na pracovišti změní, je rozhodující stanovit příčiny této změny a personál přeorientovat (Miskell, Miskell, 1996).

2.5.1 Motivování zaměstnanců manažerem

Od každého manažera je vyžadováno, aby uměl vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť se aktivně podílet na plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.

Je důležité umět rozpoznat, zda je práce pro člověka pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Primárním důvodem, proč lidé pracují, je fakt, že potřebují získat peníze pro svou existenci. Pokud jsou jejich příjmy dostatečně vysoké, začínají se zajímat i o jiné faktory, které jim pracovní činnost může přinést.

Manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.

Manažeři pobízejí a směřují zaměstnance k lepším výkonům, popřípadě podněcují jejich iniciativu motivačními nástroji. Tyto nástroje mohou mít rozlišnou naléhavost, účinnost a podobu (Veber a kol., 2000).

Přímé nástroje

Manažer využívá přímých nástrojů v případě, že se opírá o direktivní příkazy a od zaměstnanců očekává kázeň při plnění daných úkolů. Nástroje mohou mít písemnou i ústní formu.

Specifickou formu přímých nástrojů určujících nejvýhodnější postupy chování podřízených v rutinních (opakujících se) situacích představují:

- Směrnice; pokyny; instrukce, označované jako dokumentace; dokumentované postupy apod. (Veber a kol., 2000).

Nepřímé nástroje

V případě, kdy manažer vymezuje určitý prostor pro samostatné chování podřízených složek, přičemž konkrétní přístupy a do určité míry i dosažené výsledky ponechává na jejich rozhodnutí, používá nepřímé nástroje.

Mezi tyto nástroje patří:

- Mzdy, odměny, prémie, zaměstnanecké akcie, pochvaly, veřejná uznání, pracovní klima, humanizace práce apod.

Za specifický nástroj nepřímého řízení je považováno i cílové řízení. Praktikuje se u vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří dovedou svou práci vykonávat samostatně a iniciativně (Veber a kol., 2000).

2.5.2 Motivační přístup při vytváření pracovních úkolů a míst

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému (Koubek, 2009).

2.6 Motivační nástroje

2.6.1 Pochvala

Pochvala je velice účinný motivační nástroj a měla by být adresná, to znamená, že by měl vedoucí určit, v čem spočíval přínos jednotlivých zaměstnanců; měla by být konkrétní, tudíž by se měl pracovník dozvědět, v čem je dobrý a za co tedy pochvalu dostal.

Pochvala má mnoho podob od neformálních sdělení až po veřejnou pochvalu před spolupracovníky nebo zobrazení pracovníka na veřejném místě na pracovišti. Díky pochvale dochází k opakování žádoucího chování (Bělohávek a kol, 2006).

Řada vedoucích odmítá někoho chválit a možná si to šetří až na „velký“ úspěch zaměstnance. Neuvědomují si, že když často „zastihnout někoho dělat něco dobře“ a ocení to, tak je to velice efektivní a motivující způsob, jak udržet nejlepší pracovní výkon (Branham, 2004).

2.6.2 Kritika

Tento motivační nástroj ukazuje pracovníkovi, že určitý postup, jednání či způsob práce není správný. Kritika umožňuje upozornit na špatný způsob dělání věcí, ale zároveň by měla motivovat ke zlepšení v budoucnosti.

Při kritice je důležité, aby byla adresná, ke konkrétní věci, měla by probíhat mezi čtyřma očima a nemělo by docházet k osobnímu napadení, tzn., že vytýkáme chyby v práci a neposuzujeme tak charakter pracovníka (Bělohávek a kol., 2006).

Kritika je nutná, je to součást života, stejně jako například konflikt. To jak kritizujeme, má v širším měřítku vliv nejen na jednotlivce, ale i na celý tým. Přesněji na výkon celého týmu. Protože každá větší chyba konkrétního člověka nepřímo (a nepozorovaně) může ovlivnit pracovní výkon všech (Rychtaříková, 2008).

2.7 Odměňování pracovníků

Kleibl a kol. (2001) ve své knize uvádí, že systém odměňování je tvořen hlavně mzdovou strukturou, tzn. všemi subsystémy a nástroji, pomocí kterých se realizují zásady mzdové politiky. Patří tam také podněty nemzdového charakteru a soustava nemotných stimulů k práci.

2.7.1 Peněžní formy odměňování

Jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, jako jsou různá jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času), (Kleibl a kol., 2001).

2.7.2 Nepeněžní formy odměňování

Tyto formy zahrnují skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (služební automobil, mobilní telefon, počítač), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, avšak mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, vnitropodnikový titul), (Kleibl a kol., 2001).

3. CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivačních faktorů ve vybrané organizaci a navržení doporučení a změn vedoucích ke zlepšení současného motivačního systému. Díky navrženým změnám by se měla zlepšit účinnost motivace zaměstnanců.

Zaměstnanci představují jednu z nejproměnlivějších složek, kterou je možné analyzovat prostřednictvím různých technik, díky kterým lze získat informace o spokojenosti, motivaci a stimulaci zaměstnanců, které poslouží ke zlepšení stávající situace v této oblasti.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Základním bodem pro vypracování bakalářské práce bylo studium odborné literatury daného téma, tedy motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Literatura potřebná pro zpracování teoretické části byla získána z Akademické knihovny JU. Literární rešerše byla zpracována v průběhu roku 2015.

3.2.2 Charakteristika organizace

Po nastudování odborné literatury bylo třeba najít vhodnou organizaci pro dané téma bakalářské práce. Údaje o společnosti byly získány z jejich webových stránek. Další potřebné informace poskytl manažer, který přispěl ke zpracování praktické části odpověďmi na připravený rozhovor.

3.2.3 Zhodnocení motivace lidských zdrojů

Rozhovor s manažerem

Neméně důležitou složkou zkoumání byl rozhovor s manažerem. Rozhovory mohou být standardizované a nestandardizované.

Byl zvolen standardizovaný rozhovor, tudíž byly předem sepsané otázky, na které je třeba znát odpověď. Kompletní seznam otázek se nachází v příloze 3.

Na otázky odpovídal manažer daného oddělení ve zvolené společnosti v polovině února roku 2016. Díky rozhovoru s manažerem byla získána spousta užitečných informací, např. informace o motivačním a stimulačním systému, o benefitech, o způsobech, kterými motivuje zaměstnance, zda mu záleží na jejich názorech nebo zda jim pokaždé poskytuje zpětnou vazbu na jejich podněty. Informace byly zapisovány do softwaru Microsoft Office – Word. Získané informace jsou zpracované v praktické části.

Dotazníkové šetření

Pro analýzu současného stavu a shromáždění potřebných dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Při zvolení této metody je důležité, stanovit si, jaké informace mají být získány. Dotazník patří mezi nepřímé formy dotazování, kdy respondent odpovídá na předem stanovené otázky a vybírá z předepsaných odpovědí.

Dotazník byl samozřejmě anonymní. Jediné rozlišení respondentů bylo dle otázek, které se týkaly věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a počtu let, který již respondenti strávili v organizaci.

V úvodu dotazníku nechybělo vysvětlení, za jakým účelem byl dotazník vytvořen, a k čemu výsledky posloužily.

Dotazník obsahoval 17 otázek, a byl rozeslán respondentům prostřednictvím pracovního emailu na konci února roku 2016. Téměř celý dotazník se skládal z uzavřených otázek, tedy otázek, které mají přesně definované odpovědi. Respondent vybíral variantu, která nejpřesněji vystihovala jeho názor. Pouze jedna otázka byla otevřená.

Na dotazník odpovědělo 22 respondentů z celkového počtu 40 dotazovaných. Poslední respondent vyplnil dotazník 7. března 2016. Šetření pak bylo následně uzavřeno v polovině téhož měsíce.

Data z dotazníkového šetření jdou velice dobře zpracovat a mají velice dobrou vypovídací schopnost.

3.2.4 Zpracování dat a jejich interpretace

Po uzavření dotazníkového šetření byly otázky jednotlivě zpracovány a procentuálně vyhodnoceny. Jednotlivé odpovědi v procentech jsou zobrazeny na obrázku u každé z otázek v praktické části. Dotazníkové šetření mělo přiblížit stávající situaci v daném podniku a ukázat jak silné, tak slabé stránky motivačního systému. Informace získané díky rozhovoru s manažerem byly následně porovnávány s informacemi získanými od respondentů dotazníkového šetření.

3.2.5 Navržení možných změn

V poslední řadě byly doporučeny změny, navržené na základě vyhodnocených dat, které by pomohly zvýšit motivovanost zaměstnanců.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Vznik organizace

UniCredit Bank zahájila svoji činnost na českém trhu 5. listopadu 2007. Vznikla integrací dvou dosud samostatně působících úspěšných bankovních domů HVB Bank a Živnostenské banky. Od prosince 2013 UniCredit Bank v České republice a na Slovensku poskytuje bankovní produkty a služby pod jednotným obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. patří na obou trzích mezi přední finanční instituce a poskytuje širokou škálu kvalitních produktů pro firemní zákazníky i privátní klientelu. Je jednou z nejsilnějších bank na trhu v oblasti projektového, strukturovaného a syndikovaného financování Corporate Finance. Mimořádně silnou pozici si banka rovněž vybudovala v oblasti akvizičního financování a také se řadí na první příčku ve financování komerčních nemovitostí.

Klienti UniCredit Bank mají, mimo jiné, možnost využívat nabídku služeb pro financování projektů ze strukturálních fondů EU nabízených prostřednictvím Evropského kompetenčního centra UniCredit Bank.

V oblasti služeb pro privátní klientelu je UniCredit Bank významným hráčem na trhu privátního bankovníctví, cenných papírů, kreditních karet a hypoték a velmi dobře si vede také v oblasti služeb pro zákazníky působících v oborech svobodných povolání (lékaři, soudci, advokáti, notáři apod.) Klientům těchto profesí se věnuje Kompetenční centrum pro svobodná povolání (UniCredit Bank, 2016).

4.2 Hlavní předmět podnikání

Předmětem podnikání UniCredit Bank je samozřejmě přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování bankovních úvěrů, finančních leasingů, obstarávání inkasa, poskytování záruk, otvírání akreditivů, ale i investování do cenných papírů na vlastní účet a poskytování investičních služeb. Dále také vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon funkce depozitáře, směnářenská činnost, poskytování bankovních informací, obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem a pronájem bezpečnostních schránek (UniCredit Bank, 2016)

4.3 Popis zkoumaného pracoviště

Data pro zpracování praktické části této bakalářské práce byla získána v Zákaznickém centru UniCredit Bank, které se nachází v Českých Budějovicích. Funguje od září roku 2008 a přineslo do tohoto regionu zhruba 40 nových pracovních míst. Je jediné v České Republice, tudíž se zde zpracovávají veškeré požadavky klientů, kteří mají zřízené účty a jiné produkty na území ČR.

Mezi požadavky, které se na zákaznickém centru zpracovávají, patří:

- Správa debetních a kreditních karet
 - o Aktivace
 - o Blokace
 - o Sdělování limitů
 - o Sdělování dlužných částek na kreditních kartách
 - o Otevírání a zavírání karet pro transakce přes internet
- Zřizování a rušení pojištění
- Správa online bankovníctví
- Vyřizování reklamací a stížností
- Domlouvání schůzek na pobočku
- Poskytování informací o produktech a službách
- Telebanking – zadávání plateb za klienty

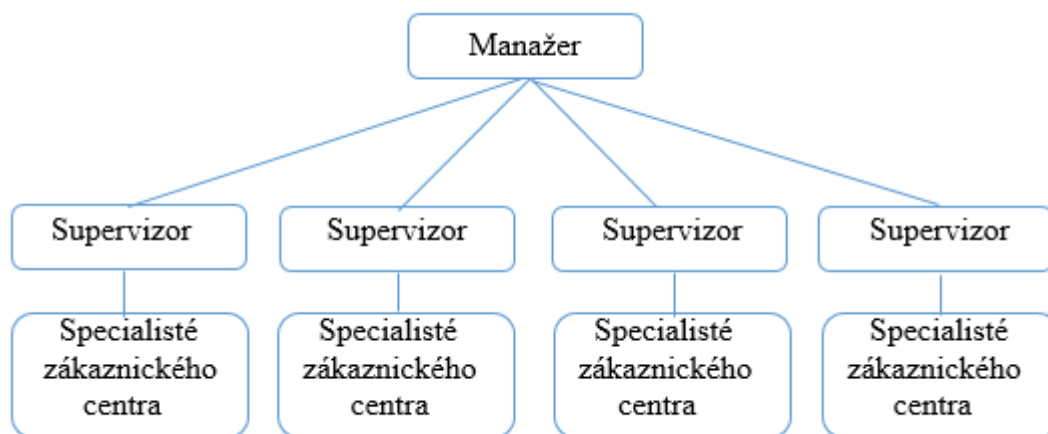
Organizační struktura

Na zákaznickém centru se zaměstnanci rozlišují pouze podle tří pozic. Na vrcholu organizační struktury, viz obrázek 5, je manažer. Pod ním se nachází 4 supervizoři. Každý z nich má na starost část standardních zaměstnanců, přidává jim práci, pokud mají splněno dříve, pomáhá jim řešit problémy atd. Kromě dohlížení na specialisty zákaznického centra, mají v popisu práce také další úkony.

První dva ze supervizorů mají ve svém popisu práce také školení nových zaměstnanců a neodpovídají přímo za výkony těch stávajících. Další dva supervizoři pak mají rozdělené zaměstnance 1:1, tedy na dva týmy a přímo odpovídají za splnění nastavených měsíčních plánů.

Celkově má na starost zákaznické centrum zaměstnanec, který nemá místo výkonu práce tam, kde se centrum nachází, a proto není zakreslen na obrázku 5. Jedná se o pozici manažera z oddělení Multichannel Banking/Zákaznické centrum.

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Zákaznické centrum v Českých Budějovicích zaměstnává 40 lidí včetně brigádnických pozic a manažera. V roce 2008 byl počet zaměstnanců 25, ovšem nejednalo se pouze o zákaznickou linku a infolinku, jako je tomu nyní, ale i o produktovou linku, která od roku 2009 funguje samostatně. Počet zaměstnanců se po rozdělení nezměnil a zůstalo 25 operátorů.

Aktuálně probíhá renovace a rozšiřování stávajících kanceláří, což samozřejmě povede k nárůstu počtu zaměstnanců. Předpokládané navýšení je zhruba o 15 specialistů zákaznického centra.

Vzhledem k charakteru práce nyní převažuje počet žen, což je zřejmé i z výsledků dotazníkového šetření. Více než 2/3 zaměstnanců jsou ve věku do 30 let, tudíž kolektiv se skládá z mladých lidí a pro mnohé z nich představuje tato práce jejich první pracovní zkušenost na plný úvazek.

Na zákaznickém centru je dle rozhovoru s manažerem obecně kladen velký důraz na výsledky. Jsou uplatňovány jak pozitivní, tak negativní motivační nástroje, tedy pochvala i kritika.

Kritika je uplatňována hlavně u zaměstnanců, kteří vědomě porušují nastavená pravidla a dlouhodobě neplní stanovené cíle apod.

Zvýšit motivaci se snaží prostřednictvím delegování úkolů na podřízené, zvyšováním kompetencí a možností dalšího rozvoje např. zpracovávání procesů, které standardně nespádají do řešení zákaznického centra, školení služebně mladších kolegů apod.

Dle rozhovoru s manažerem je neméně důležitým faktorem zpětná vazba, která je pro chod zákaznického centra nepostradatelná z důvodu rozvoje operátora a uvědomění si vlastních nedostatků. Cílem je především posunutí práce operátora na další úroveň a umožnit mu tak další seberealizaci (povýšení).

Manažer je toho názoru, že společnost využívá širokou škálu motivačních nástrojů. Zaměstnanci jsou motivováni finančními odměnami, pokud jsou splněné nastavené plány a to zejména:

- Kvartální provizí
- Roční provizí

Dále společnost všem zaměstnancům poskytuje:

- Stravenky
- „Sick days“ – dny, kdy zaměstnanec nepřijde do práce, aniž by musel mít potvrzení od lékaře (neschopenku). Tuto možnost může zaměstnanec využít tři krát do roka.
- Benefit body – lze využít na vzdělání, kulturu, dovolenou a podobně
- 5 týdnů dovolené

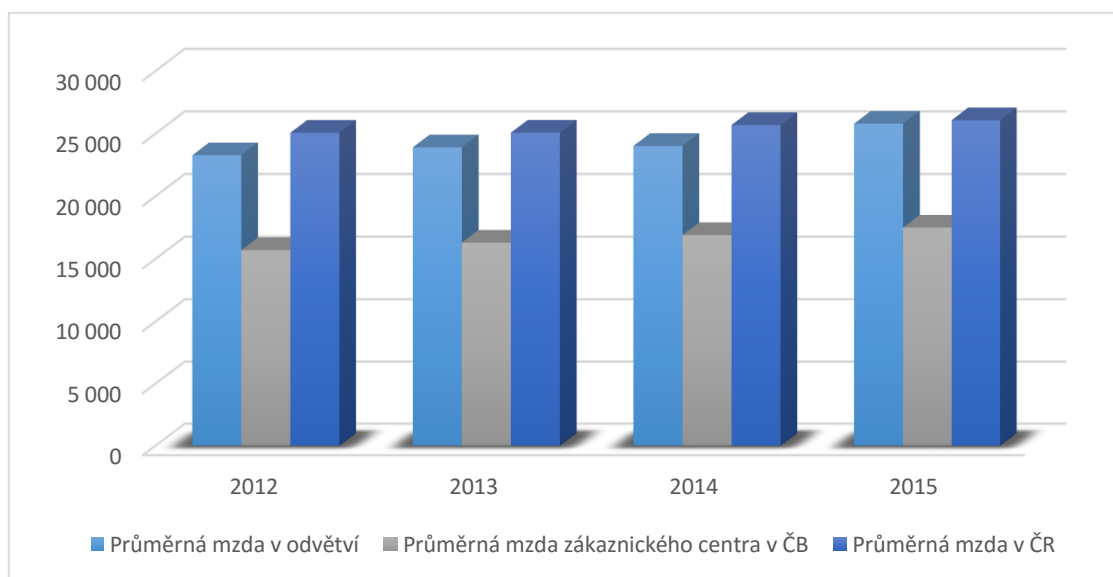
Na zákaznickém centru se často vyhlašují soutěže o dřívější odchod ze zaměstnání nebo o různé dárky a odměny.

Zaměstnanci s nejlepšími výsledky se dokonce mohou zúčastnit na ročním kongresu na Sicílii.

Nejdůležitější je pro mnohé samozřejmě mzda. Dle obrázku 6 je zřejmé, že její výše nedosahuje průměru v ČR, ani průměru v ČR v daném odvětví. Data byla převzata z webových stránek statistického úřadu a stránek, zpracovávajících statistiky o průměrných mzdách v jednotlivých odvětvích, průměrná mzda zákaznického centra na základě informace od manažera.

Zaměstnanci mají možnost si vydělat 1000 Kč měsíčně navíc, pokud zpracovávají anglicky mluvící klienty, ovšem i přesto konečná částka mzdy nedosahuje průměru v ČR.

Obrázek 6: Porovnání mezd (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Dle rozhovoru je manažer vždy otevřen konstruktivním názorům podřízených a často se snaží je zrealizovat. Ne vždy lze ovšem všechny nápady provést v praxi, protože veškeré jednání musí být v souladu s bankovními procesy.

Také uvedl, že společnost klade velký důraz na zajištění kvalitních pracovních pomůcek, např. kvalitní kancelářské židle, monitory apod. Nově jsou na zákaznickém centru relaxační prostory, které jsou zaměstnancům k dispozici.

V této práci jsou velice důležitá školení, a jak uvedl manažer v rozhovoru, jsou závislá na zajištění chodu zákaznického centra a rychlém odbavení klientů.

5.1 Dotazníkové šetření

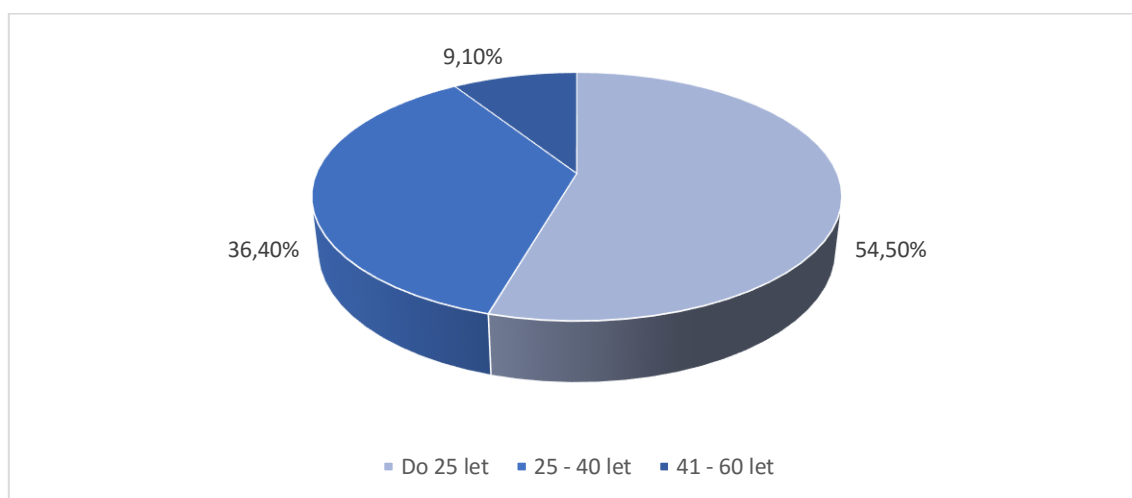
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 zaměstnanců z celkového počtu 40 členů. Žádný z dotazníků nebylo nutné vyřadit, tudíž využití získaných dat je stoprocentní.

Otázka 1.: Kolik je Vám let?

Pracovník banky nese velkou odpovědnost za vykonanou práci, za zřízené bankovní produkty, či za doplňkové služby, jako je třeba pojištění, kdy v případě chyby může dojít k tomu, že bude muset zaplatit jistý podíl z částky, která by byla vyžadována po bance např., pokud pracovník založí špatně cestovní pojištění a klient se v zahraničí zraní.

Na základě dotazníkového šetření se prokázalo, že práci vykonávají spíše mladší lidé, kteří jsou často ochotnější nést možné riziko, a to převážně ve věku do 25 let, což tvoří 54,5% z celkového počtu, dále pak lidé ve věku 25 – 40 let s podílem 36,4% a v poslední řadě lidé ve věku 41 – 60 let se zbývajícími 9,1 %, viz obrázek 7.

Obrázek 7: Věková kategorie (v %)

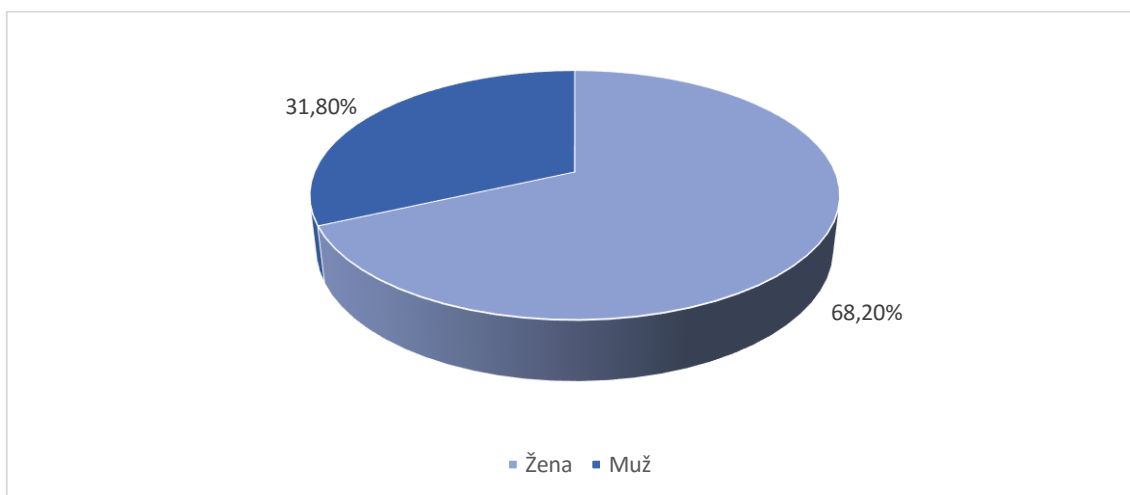


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2.: Jste muž nebo žena?

Práci v kancelářích stále vykonávají více ženy, než muži, což je zajisté dané charakterem práce. To se potvrdilo i na základě výzkumu, kdy na zákaznickém centru UniCredit Bank v Českých Budějovicích, viz obrázek 8, pracuje 68,2% žen, tedy více než dvojnásobek mužů, kterým připadá zbývajících 31,8%.

Obrázek 8: Rozdělení dle pohlaví (v %)

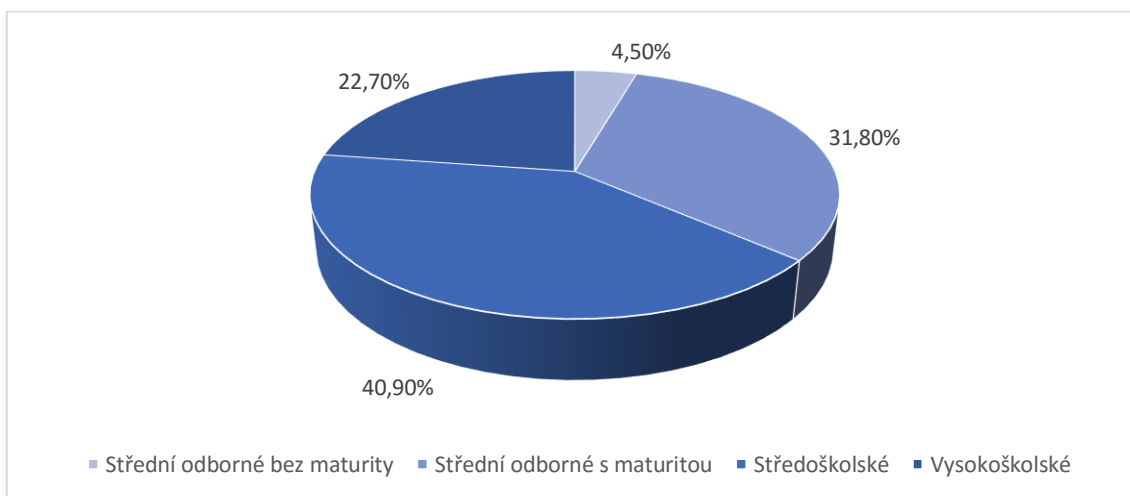


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3.: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Pro práci v bankovním sektoru je zapotřebí jistých schopností, znalostí a dovedností. Z toho dle obrázku 9 vyplývá, že žádný z respondentů nemá základní vzdělání (0%), pouze 1 respondent má střední odborné vzdělání bez maturity, což tvoří 4,5%, dále pak 31,8% tvoří pracovníci s maturitou, kteří studovali střední odbornou školu. Téměř totožné vzdělání, tedy středoškolské má 40,9%. Vyšší odborné vzdělání nemá žádný z respondentů (0%), ovšem vysokoškolského vzdělání dosáhlo 22,7% dotazovaných, tedy 5 pracovníků, téměř 1/4 z celkového počtu respondentů.

Obrázek 9: Úroveň vzdělání (v %)



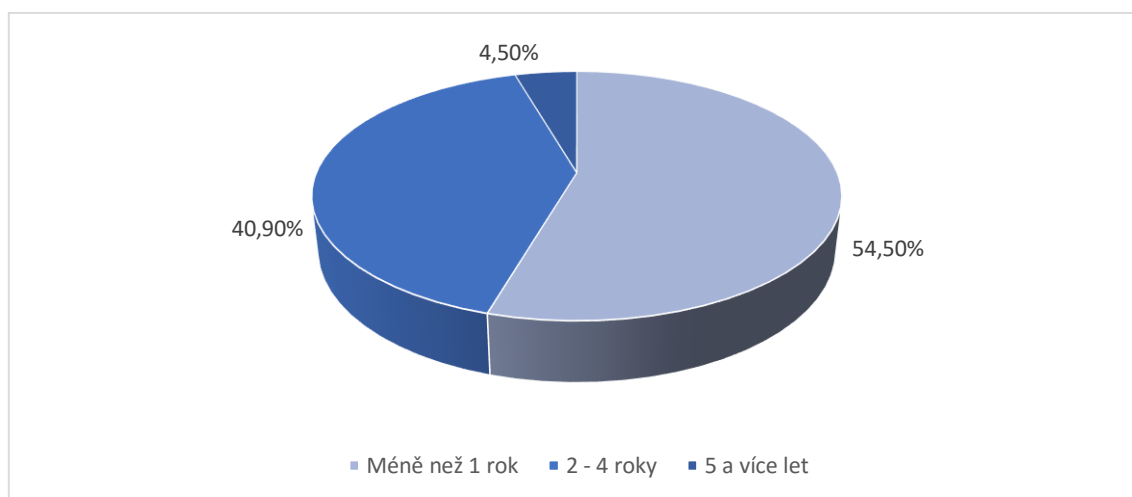
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4.: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Vzhledem k vysokému podílu zaměstnanců do 25 let je jasné, že velká část pracuje v UniCredit Bank méně než rok, což se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Viz obrázek 10 je v této věkové kategorii 54,5% zaměstnanců, tedy více než polovina. Podstatně méně je respondentů, kteří ve společnosti pracují 2 – 4 roky, s dosaženými 40,9% a v poslední řadě zaměstnanci s odpracovanými více než 5 lety, tvořící 4,5%.

Důvodem tak nízkého počtu zaměstnanců pracujících na zákaznickém centru více než 5 let je fakt, že není velká možnost kariérního postupu. Na daném pracovišti jsou řadoví specialisti zákaznického centra a pak pouze 4 tzv. supervizoři, kteří jsou finančně lépe ohodnoceni a své místo si drží, co nejdéle to jde.

Obrázek 10: Počet odpracovaných let ve zkoumané společnosti (v%)



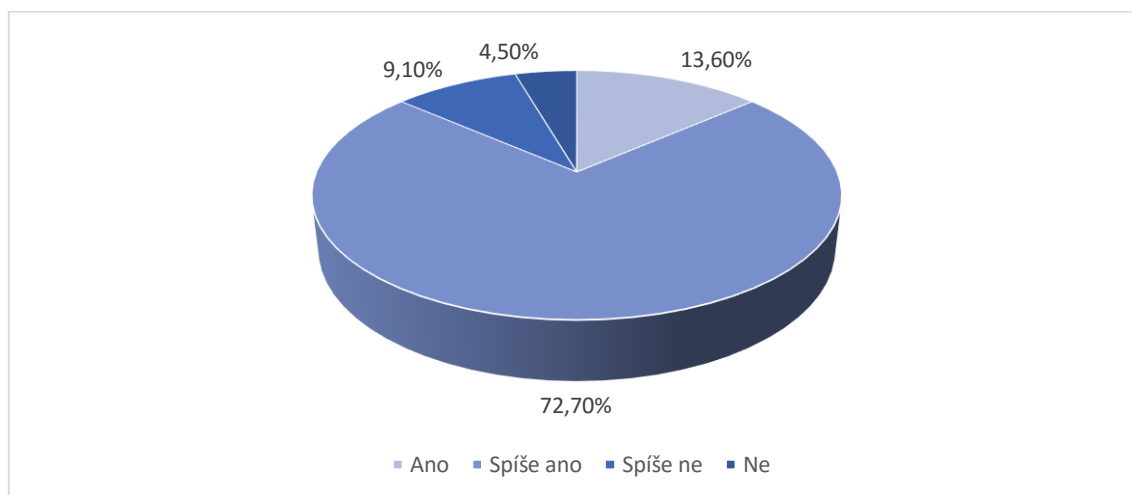
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5.: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

Spravedlivé a vhodné jednání nadřízeného je velice důležité ke správnému chodu firmy, přičemž průzkum prokázal, viz obrázek 11, že 13,6% zaměstnanců je absolutně ovlivněno stylem řízení, 72,7%, tedy téměř 3/4 dotazovaných spíše ovlivňuje styl řízení jejich přímého nadřízeného.

V druhé části možných odpovědí bylo na výběr, že styl řízení zaměstnance spíše neovlivňuje. Tuto možnost zvolilo 9,1% a v poslední řadě jsou ti, kteří tímto faktorem nejsou ovlivňováni vůbec a to pouze 4,5% z celkových 100%.

Obrázek 11: Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení (v%)



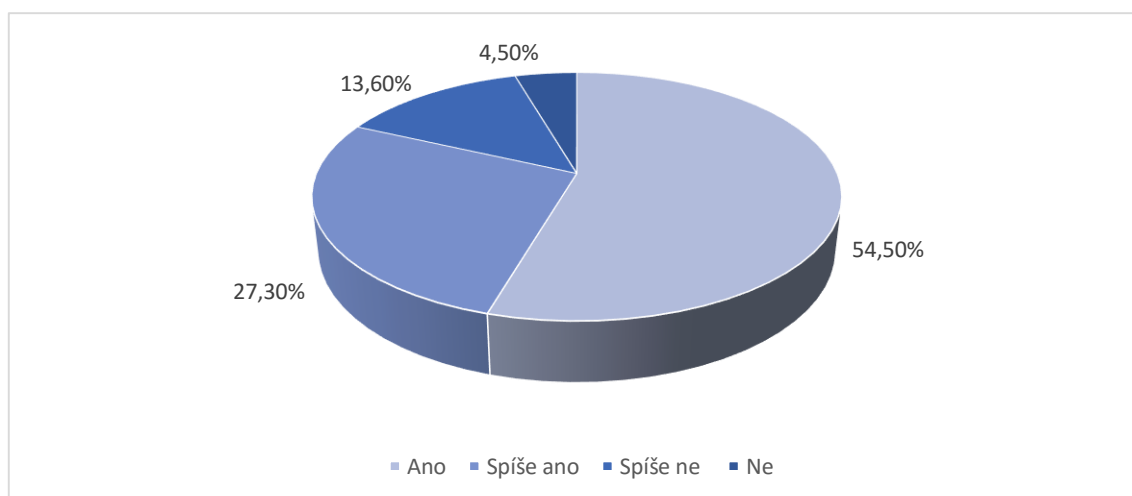
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6.: Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného ohledně výsledků Vaší práce?

Díky zpětné vazbě nadřízeného lze dosáhnout vyšší úrovně motivace. Každý zaměstnanec ocení, když na své otázky, požadavky, či výsledky práce získá odpověď či názor svého nadřízeného.

Dle obrázku 12, více než polovina, tedy 54,5% respondentů tvrdí, že získává zpětnou vazbu v plné míře, následně 27,3% odpovědělo, že spíše získávají zpětnou vazbu. Menšinu, konkrétně 13,6% tvoří odpovědi, že z větší části zpětnou vazbu nedostávají a 4,5% ti, kteří si myslí, že nemají zpětnou vazbu o výsledcích své práce vůbec.

Obrázek 12: Zpětná vazba od nadřízeného (v%)

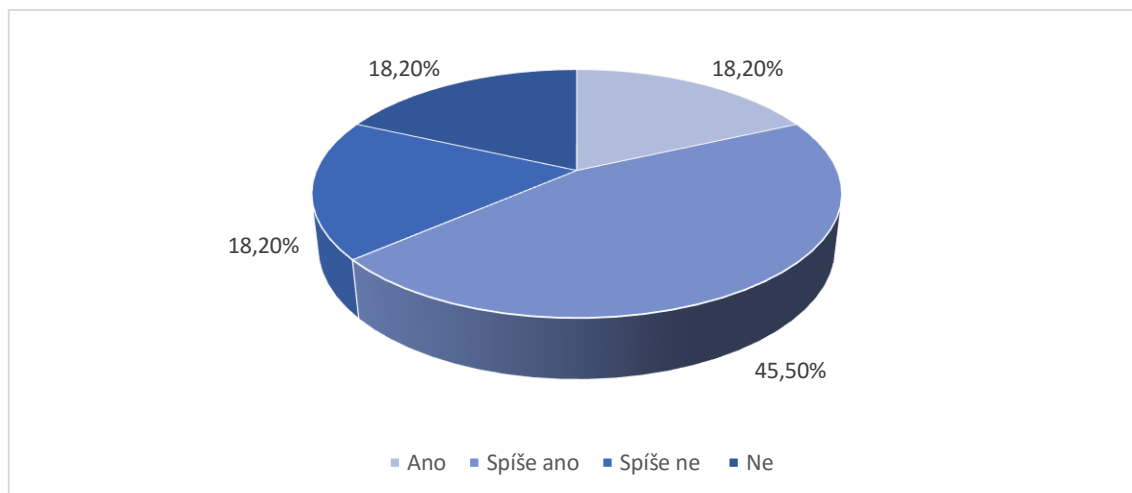


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7.: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Na základě dotazníkového šetření, viz obrázek 13, bylo zjištěno, že 18,2% respondentů si myslí, že jsou motivováni dostatečně, avšak největší část respondentů, tedy 45,5%, se shoduje, že jsou motivováni, ale je tam jistá rezerva. Dalších 18,2% si myslí, že spíše nejsou dostatečně motivováni a stejné procento respondentů (18,2%) tvrdí, že nejsou motivováni vůbec.

Obrázek 13: Dostatečná motivovanost (v%)



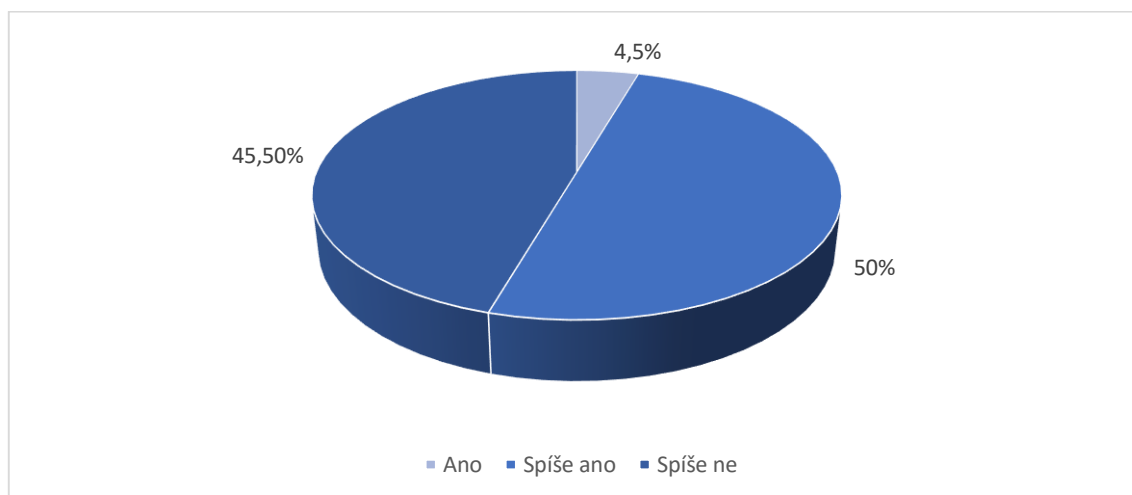
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8.: Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Zda názor svých podřízených manažer zohledňuje, jistě záleží na závažnosti dané situace, ovšem v banálních případech, kdy se jedná pouze o malé organizační změny, plány práce či změny směn, by měl nadřízený naslouchat a snažit se alespoň v malé míře vyjít zaměstnancům vstříc.

Dotazníkové šetření ukázalo, viz obrázek 14, že 4,5% se domnívá, že manažer jejich názor zohledňuje absolutně, 50%, tedy polovina respondentů, že spíše ano, ale v některých situacích již k jejich názoru nepřihlíží. Zaměstnanců, kteří si myslí, že nadřízený spíše na jejich názory nedbá je 45,5% a nikdo (0%) se neztotožňuje s tím, že nezohledňuje jejich názory vůbec.

Obrázek 14: Zohledňování názorů při rozhodování (v%)



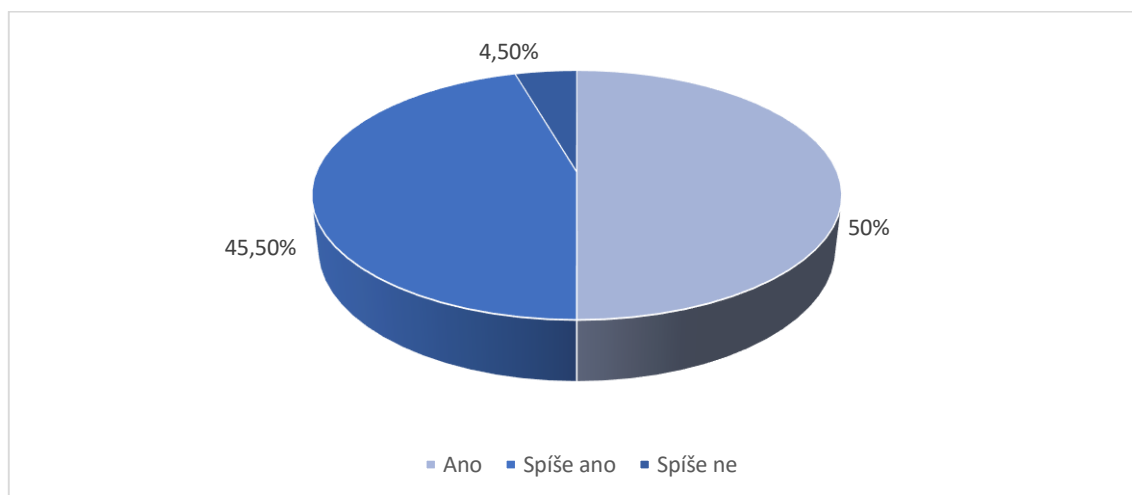
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9.: Dbá společnost, ve které pracujete na péči o pracovní podmínky?

V této otázce, viz obrázek 15, odpovídali respondenti kladně, žádný z nich (0%) není toho názoru, že by se společnost nestarala o pracovní podmínky, pouze 4,5% si myslí, že se spíše nestará, ovšem naopak 45,5% si myslí, že je o pracovní podmínky postaráno dostatečně a 50%, že je v tomto ohledu vše v naprostém pořádku.

Čím lépe je pracovní prostor přizpůsoben práci člověka, tím vyšší je i jeho produktivita práce. S tím souvisí ergonomické podmínky, které jsou v kancelářích zákaznického centra velice dobré (např. vhodné, kvalitní židle, dostatečně velké stoly a celkové prostory kanceláří, dostatek denního světla a správná vzdálenost očí od předmětu práce, v tomto případě od počítače). Všechny zmíněné faktory jsou rozhodně důvodem, proč se respondenti shodují, že je o pracovní podmínky dobře postaráno.

Obrázek 15: Péče o pracovní podmínky (v%)



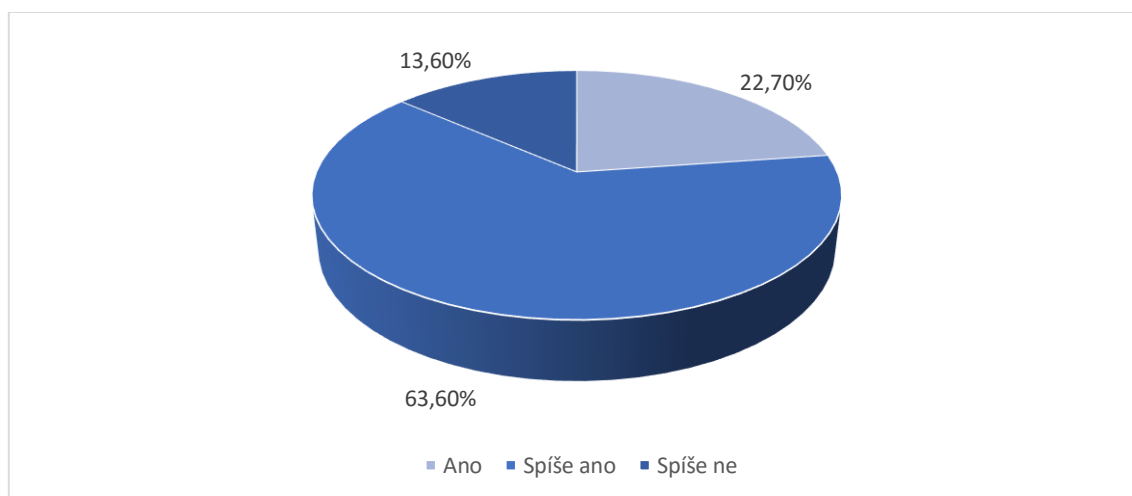
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10.: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Je zřejmé, že v bankovním sektoru jsou jasně stanovené normy a způsoby, jak jednat v konkrétních záležitostech, a jak postupovat při krizových situacích.

Dle obrázku 16 dotazníkové šetření ukázalo, že 22,7% je plně spokojeno se stylem řízení, který je nastaven ve zkoumané organizaci, dalších 63,6% je spíše spokojeno, což se dá označit také za velice kladné zhodnocení. Pouhých 13,6% je spíše nespokojeno se způsobem řízení a nikdo (0%) se neztotožňuje s odpovědí, že styl řízení je špatný.

Obrázek 16: Spokojenost se stylem řízení (v%)



Zdroj: Vlastní zpracování

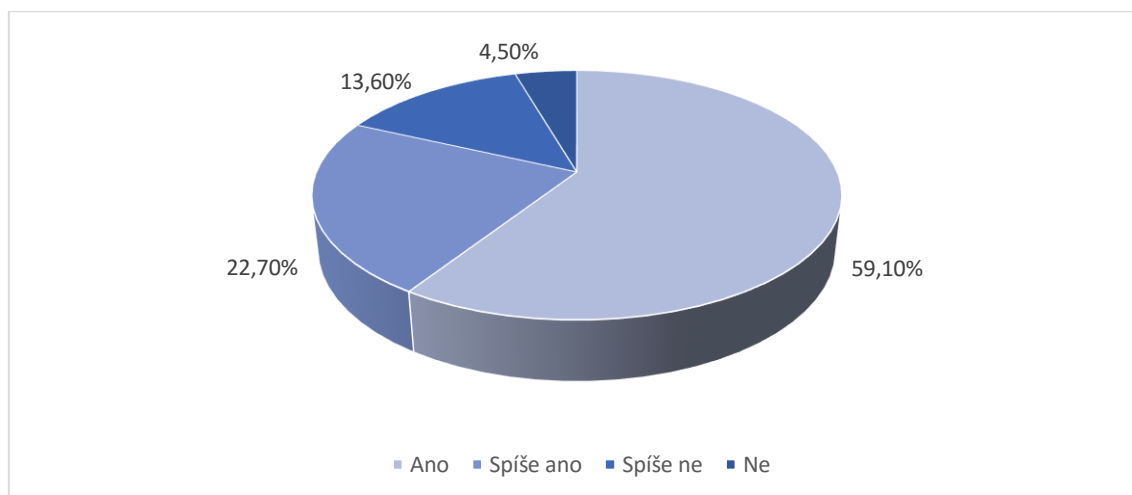
Otázka 11.: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Někoho ovlivňuje motivace více a někoho méně, ovšem každý má důvod, proč danou práci vykonává, a co ho vede ke zlepšování se a snaze dosáhnout lepšího pracovního místa.

Dle obrázku 17 se 59,1% respondentů shoduje, že jejich pracovní výkon motivace ovlivňuje absolutně, 22,7%, že z převažující části. Naopak 13,6% tvrdí, že jejich pracovní výkon motivace spíše neovlivňuje a 4,5%, že je neovlivňuje vůbec.

V teoretické části této bakalářské práce je rozebráno, že každého motivuje k práci něco jiného. Konkrétní motivátory zaměstnanců jsou uvedeny v otázce č. 16.

Obrázek 17: Ovlivnění pracovního výkonu motivací (v%)



Zdroj: Vlastní zpracování

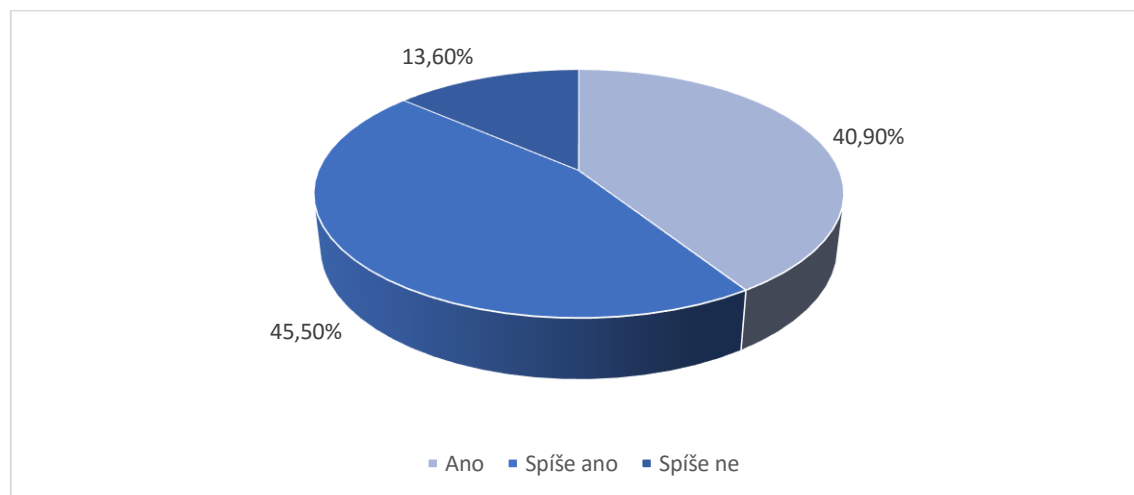
Otázka 12.: Je Vám poskytována možnost školení k profesnímu růstu ve Vaší společnosti?

Pro poskytování komplexních informací klientům, je třeba znát informace o produktech, které banka nabízí, ale také o úrokových sazbách, umět se orientovat v internetovém bankovníctví a pomoci tak klientům s daným problémem. Na zákaznickém centru probíhají školení nejen u nových zaměstnanců, ale i u stávajících, pokud nastane jakákoliv změna v produktech nebo se jedná o zcela novou nabídku. Zaměstnance školí jak supervizoři, tak externí pracovníci.

Z dotazníkového šetření vyplývá, viz obrázek 18, že 40,9% respondentů si myslí, že banka poskytuje dostatek školení potřebných k profesnímu růstu, dalších 45,5% odpovědělo, že možnost školení je spíše dostatečná, ale mohlo by to být lepší.

Opačného názoru, tedy že možnost školení k profesnímu růstu je spíše nedostačující je 13,6% respondentů. Nikdo (0%) si nemyslí, že možnost školení k profesnímu růstu není žádná.

Obrázek 18: Dostatečný počet školení (v%)



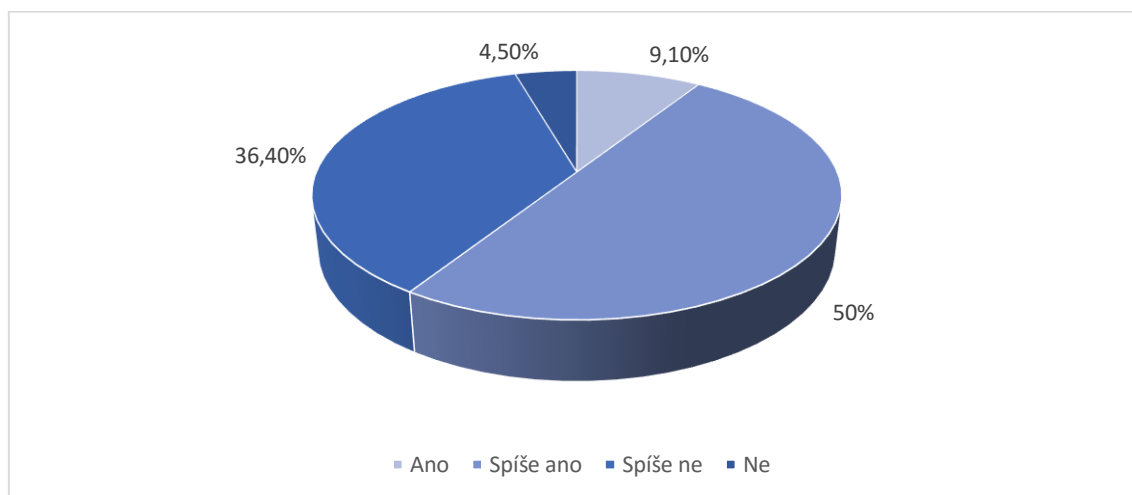
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 13.: Máte možnost při Vaší práci volně jednat a rozhodovat se?

Každá práce má jistá pravidla, která se musí dodržovat a respektovat. V UniCredit Bank tomu není jinak. V některých situacích mají zaměstnanci možnost volně jednat a rozhodovat se, např. kdy chtějí být pro klienty na lince, a kdy naopak na chatu. Vše je jen o domluvě mezi kolegy, ovšem pravidla, týkající se chování ke klientům a postupy, na základě kterých se řeší dané problémy, se musí striktně dodržovat. Jsou informace, které klientům specialista zákaznického centra nesmí sdělit a musí je odkázat na pobočku, kde mají svého osobního bankéře.

Dle obrázku 19 pouhých 9,1% respondentů odpovědělo, že se mohou plně rozhodovat dle svého uvážení. Polovina respondentů, 50%, se domnívá, že spíše jednají volně oproti 36,4%, které ukazují, že zaměstnanci spíše nemohou jednat na základě svého názoru. Zbývajících 4,5% tvoří odpovědi, které vyjadřují, že se zaměstnanec nemůže rozhodovat volně vůbec.

Obrázek 19: Volná možnost jednání a rozhodování (v%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 14.: Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

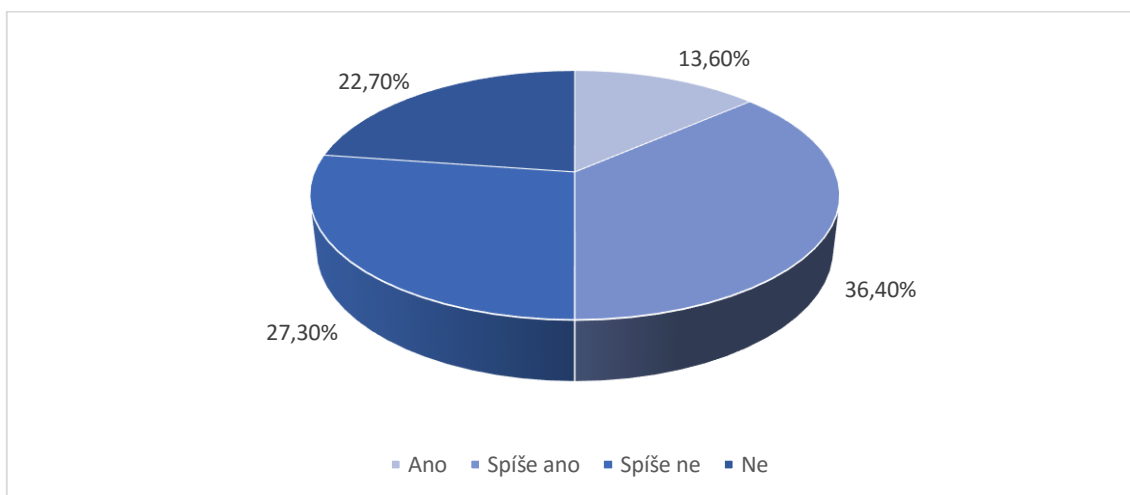
Každý má jinou představu o tom, jak vysoké by mělo být ohodnocení za vykonanou práci, aby bylo dostatečné. Může to záviset na tom, zda je osoba živitelem rodiny nebo se naopak jedná o někoho, kdo žije sám a jeho měsíční výdaje mohou být i o polovinu nižší, než u osoby starající se o své děti a případně ostatní členy rodiny.

V otázce č. 14, viz obrázek 20, se 13,6% respondentů shoduje, že jsou za svou práci ohodnoceni naprosto dostatečně, dalších 36,4% je se svým ohodnocením spokojeno, ale domnívají se, že by mohlo být alespoň o malou část vyšší. Odpovědi „spíše ne“ reagovalo 27,3% a na poslední odpověď „ne“ poněkud vysokých 22,7%.

Po důkladnějším zkoumání této otázky jsem zjistila, že 50% odpovědí je pozitivních („ano“ a „spíše ano“) a následujících 50% naopak negativních („spíše ne“ a „ne“).

Dotazníkové šetření tedy prokázalo, že každý zaměstnanec výši svého ohodnocení vnímá jinak, a že je mnoho faktorů, které ho ovlivňují.

Obrázek 20: Ohodnocení za vykonanou práci (v%)



Zdroj: Vlastní zpracování

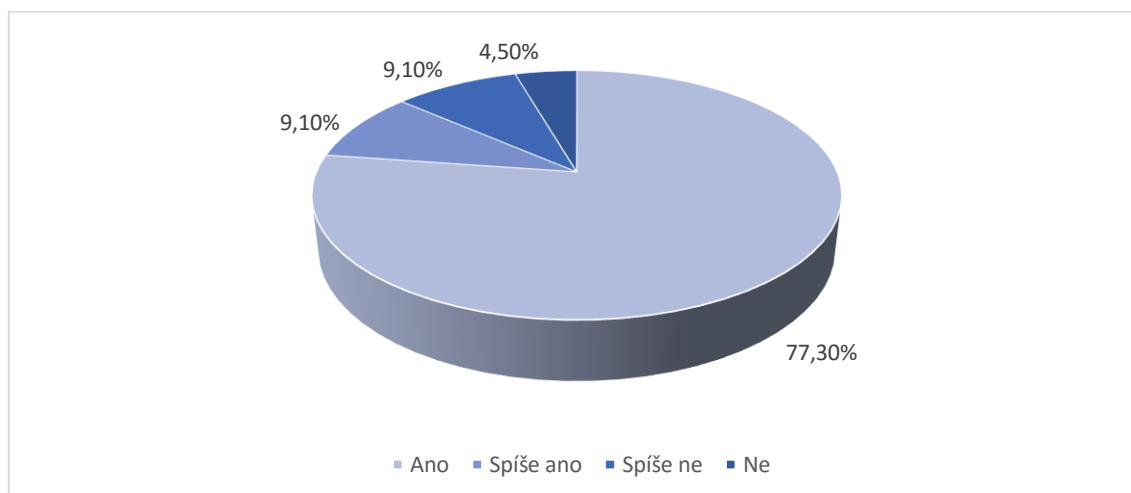
Otázka 15.: Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

Odpovědi na tuto otázku jsou odrazem cílevědomosti, svědomitosti a ctižádosti jedince. Někdo se spokojí s řadovým zaměstnáním, kde nemá tak vysokou zodpovědnost a nemá pod sebou lidi, které by musel vést. Plní pouze úkoly, které mu přiděluje jeho nadřízený.

Vzhledem k tomu, že na zákaznickém centru je hodně mladý kolektiv (54,5% do 25 let), viz otázka č. 1. bylo předem jasné, že bude vysoké procento odpovědí, že na dosavadním místě zůstat nechtějí, tedy odpověď, že chtějí dosáhnout vyšší pracovní pozice.

To se prokázalo i v dotazníkovém šetření, viz obrázek 21, kdy 77,3% respondentů odpovědělo, že chtějí dosáhnout vyšší pracovní pozice a dalších 9,1% že by také rádi získali lepší místo. Stejně procento (9,1%) odpovědělo, že spíše nezmění své dosavadní pracovní místo a zanedbatelných 4,5%, že nechtějí působit na vyšší pracovní pozici.

Obrázek 21: Přání dosáhnout vyšší pracovní pozice (v%)

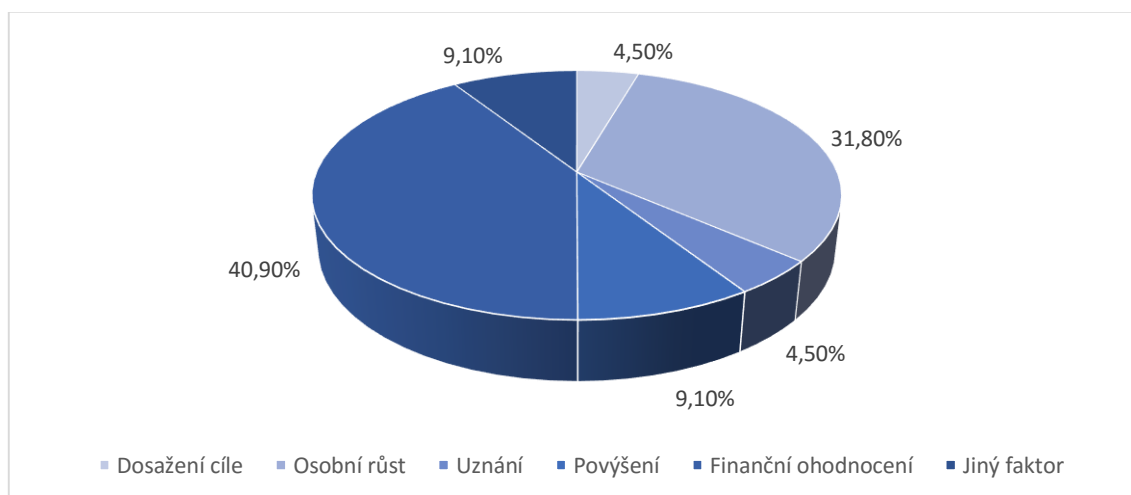


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 16.: Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?

O této problematice by se dalo diskutovat, vzhledem k tomu, že každého člověka motivuje jiný faktor, ovšem vyhodnocením této otázky jsem získala přesná data, která ukazují, viz obrázek 22, že 4,5% respondentů motivuje „dosažení cíle“, 31,8% „osobní růst“, 4,5% „uznání“ a 9,1% „povýšení“. Nejvyšší počet odpovědí má faktor „finanční ohodnocení“ se 40,9% z celkového počtu. Zbýlých 9,1% respondentů odpovědělo, že je motivuje k práci jiný faktor.

Obrázek 22: Motivující faktory (v%)



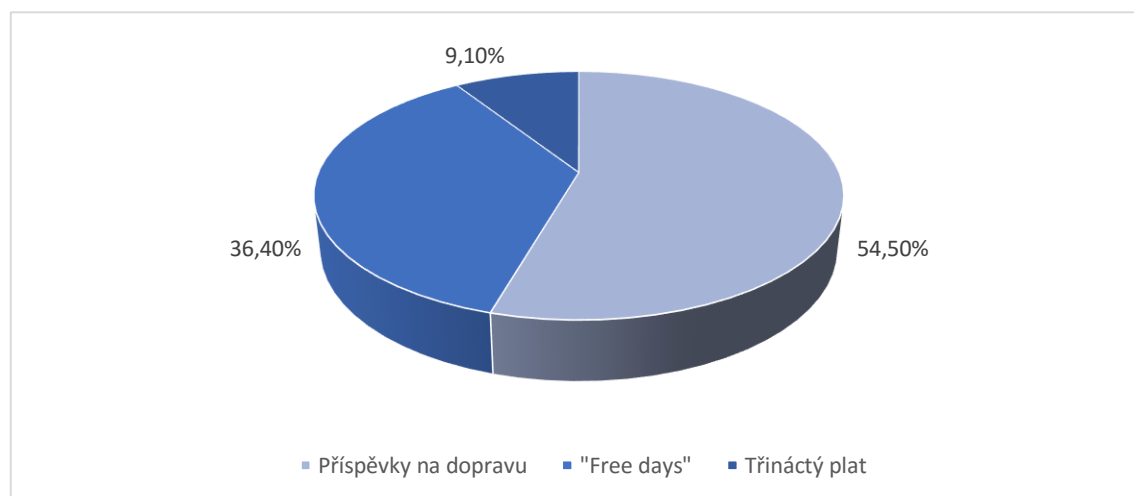
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 17: Jaké benefity ve společnosti postrádáte?

Jak již bylo zmíněno, společnost poskytuje širokou škálu benefitů, ale stále se najdou i takové, které společnost neposkytuje a zaměstnanci je postrádají.

Tato otázka byla otevřená, ale i přes to respondenti odpovídali téměř jednotně. Nejvíce postrádají příspěvky na dopravu, odpovědělo tak 54,5% respondentů. Následujících 36,4% by ocenilo zavedení „Free days“ a pouze 8,7% zaměstnanců tvrdí, že postrádají třináctý plat.

Obrázek 23: Postrádané benefity (v%)



Zdroj: Vlastní zpracování

6. NÁVRH ZMĚN A DISKUZE

Vyhodnocením dotazníkového šetření zaměřeného na motivační faktory, zhodnocením informací získaných na základě rozhovoru s manažerem a analyzováním motivace ve společnosti, jsem zjistila názor zaměstnanců a aktuální stav motivačního systému, a proto navrhuji následující změny a doporučení, které by mohly v budoucnu pomoci zlepšit úroveň motivace zaměstnanců.

Měsíční provize

Společnost UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. poskytuje zaměstnancům mnoho benefitů, jako třeba kvartální a roční provize. Každý zaměstnanec musí v rámci jednoho měsíce splnit plán, který je stanovený požadavky společnosti. Jedná se např. o počet prodaných doplňkových služeb, počet hovorů jak odchozích, tak příchozích, sjednaných schůzek na pobočku a počet sjednaných půjček.

- Vzhledem k tomu, že zaměstnanec musí splnit měsíční plány, navrhuji, aby společnost zavedla měsíční provize na základě odvedené práce. Pokud zaměstnanec nesplní daný plán nebo splní „pouze“ stanovenou hranici, provizi dostane, stejně jako doposud, kvartální a roční. Pokud bude zaměstnanec vykazovat nadměrnou aktivitu a splní vše ve větším poměru, než je dáno, získá nárok na měsíční provizi. Finančně bych toto ohodnotila dle položek, které budou nad hranici stanovených plánů. Jako příklad mohu použít situaci, kdy zaměstnanec má za měsíc prodat 80 doplňkových služeb. Doplňkové služby lze nabízet při jakémkoliv hovoru s klientem, ovšem zaměstnanci nemají motivaci to dělat. Za jeden den má standardní operátor okolo 100 hovorů, a proto by se dalo říci, že daná norma se dá lehko splnit, ovšem opak je pravdou. Mnoho zaměstnanců měsíční plány nedokáže splnit, a proto navrhuji, aby zaměstnanec za každou položku navíc dostal 50 Kč. Pro společnost je to jen malé ohodnocení, které je finančně zanedbatelné, ovšem pro zaměstnance je to vidina vyšší měsíční mzdy a zároveň dojde ke zvýšení motivace.

Anketa spokojenosti

V otázce 7, která se týkala toho, zda jsou zaměstnanci od svého nadřízeného motivováni dostatečně, byly odpovědi i negativní a odpověděla tak 1/3 dotazovaných z celkového počtu, což je známka toho, že by bylo dobré, aby se manažer více snažil své podřízené motivovat.

- Myslím si, že je vždy užitečné vědět, co zaměstnance motivuje, a co by se dalo udělat pro to, aby byli ve své práci spokojenější. Z toho důvodu navrhuji, aby společnost každý rok vytvořila anketu spokojenosti, kterou poskytne zaměstnancům k vyplnění a zjistí tak, co zaměstnancům v práci nevyhovuje a s čím jsou nespokojeni. Mohou se inspirovat i mým dotazníkovým šetřením.

Zpětná vazba

Na problematiku nedostatku motivace ze strany manažera se váže i fakt, že v otázce 6 byly také negativní odpovědi. Tato otázka byla směřována na zpětnou vazbu, kterou by měl manažer poskytovat svým zaměstnancům ohledně jejich výsledků práce, ovšem někteří z podřízených si dokonce myslí, že nedostávají zpětnou vazbu vůbec žádnou.

- Pro každého, komu na jeho práci záleží a chce se stále zlepšovat a dělat vše co nejlépe je zpětná vazba velice důležitá, a proto navrhuji, aby se manažer snažil poskytovat více informací o výsledcích vykonané práce, ať už se bude jednat o individuální zpětnou vazbu nebo celkovou, pro celé zákaznické centrum.
- V prostorách kanceláří se nachází velké nástěnky, které momentálně nemají plné využití. Supervizoři dělají každý měsíc statistiky o výkonu jednotlivých zaměstnanců, kdo měl nejvíce odchodů a příchozích hovorů, kdo prodal nejvíce doplňkových služeb, sjednal nejvíce schůzek na pobočky apod. Pro zvýšení zpětné vazby a zvýšení motivace navrhuji, aby byly na nástěnce každý měsíc dostupné právě tyto statistiky, kde každý ze zaměstnanců uvidí své měsíční výsledky práce. Pro někoho to bude známka pochvaly, pokud se bude jednat o člověka, který se bude nacházet na vrcholu statistiky a pro někoho kritiky, ale zároveň motivace, díky čemuž se bude zaměstnanec více snažit být další měsíc ve statistice výš, než doposud. Tyto statistiky úzce souvisí s navrženými měsíčními provizemi. Každý ze zaměstnanců tak může zjistit, zda v daném měsíci na provizi dosáhl či nikoliv.

Pochvala

Pochválit své zaměstnance a zvýšit tak motivaci nic nestojí, ovšem může to výrazně přispět ke zlepšení aktuálního stavu. Jak již bylo zmíněno, každého motivuje něco jiného. V dotazníkovém šetření, bylo prokázáno, že někoho motivuje pocit uznání, tedy pocit, že na jeho práci nadřazeným záleží.

- Z tohoto důvodu doporučuji, aby manažer zvýšil frekvenci pochval. Pochvala by samozřejmě měla být adresná a specifikovaná tak, aby bylo jasné, za co je zaměstnanec pochválen.

Zavedení „Buddy systému“

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 5, některá školení provádí supervizoři zákaznického centra. Nejen, že celé školení vedou, ale následně se pak také starají o nováčky, radí jim a věnují jim dost svého času na úkor jejich práce, kterou musí měsíčně splnit.

- Proto navrhuji, aby společnost zavedla „Buddy systém“. To znamená, že supervizor, který se stará o nováčky dostane příspěvek ke své měsíční mzdě. Dalo by se říci, že je to protihodnota za odvedenou práci navíc, při stejném počtu odpracovaných hodin, které odvede v měsíci, kdy se o žádného nováčka nestará. Zaškolení nového pracovníka probíhá zhruba 14 dní, než je schopen samostatně řešit problémy s klienty, tzn., že 80 hodin trvá školení a z toho cca. 50 hodin se mu musí supervizor věnovat. Tuto práci bych ohodnotila paušálně, tedy ne dle počtu hodin, které stráví supervizor školením, ale dle počtu školení, které za měsíc provede. Ohodnocení za provedenou práci bych stanovila na 500 Kč. Pro zaměstnance je to poměrně vysoký měsíční přívýdělek, ale naopak pro společnost, je to v přepočtu na hodinu 10 Kč, což je naprosto zanedbatelné, pokud bereme v potaz, že supervizor školí nové zaměstnance jednou za 2 až 3 měsíce.

Věrnostní bonus

Je zřejmé, že jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů je finanční ohodnocení. To se prokázalo i v rámci dotazníkového šetření, konkrétně v otázce 16. Dotazníkové šetření také prokázalo, že vzhledem k nízké možnosti kariérního růstu je nadpoloviční většina zaměstnanců ve společnosti méně než rok.

- Pro udržení zaměstnanců a snížení tak nákladů na nábor a školení nováčků navrhuji, aby společnost zavedla věrnostní bonus. Díky věrnostnímu bonusu by se zaměstnanci za každý odpracovaný rok zvedla mzda o určité procento.

Zvýšení informovanosti zaměstnanců

Druhou nejčastější odpovědí v otázce 16 byl osobní růst. Znamená to, že zaměstnanci mají snahu se rozvíjet a posunout se někam dál. To, že chce zaměstnanec získat lepší pracovní místo, ještě nemusí znamenat, že by měl opustit společnost, ve které pracuje. Zaměstnanci by měli mít přehled o aktuální nabídce volných pracovních míst v dané společnosti. Může se jednat o místa na pobočkách, v oddělení retail marketingu, retail managementu, online podpory či o místa na personálním oddělení. Interní výběrové řízení má mnoho pozitiv i pro samotnou společnost. Zpravidla není třeba vynaložit tak vysoké náklady pro nábor nových zaměstnanců, ale také školení probíhá rychleji, vzhledem k tomu, že zaměstnanec zákaznického centra již zná nejen kulturu banky, ale i veškeré produkty a systémy, ve kterých se klientské požadavky zpracovávají.

- Z tohoto důvodu navrhuji, aby společnost zvýšila informovanost zaměstnanců o možnostech karierního růstu v UniCredit Bank mimo zákaznické centrum.
- Doporučuji, aby společnost zavedla schůze zaměřené právě na karierní růst, kde by interní pracovník sdělil možnosti změny pracovního místa, jaké má zaměstnanec v rámci banky při jeho dosavadních zkušenostech. Zároveň by se tam měl zaměstnanec dozvědět, v čem je dobrý a v čem by se měl zlepšit, aby dosáhl vyšší pracovní pozice. Díky informacím od interního pracovníka si zaměstnanec snadněji uvědomí, co je třeba udělat k dosažení stanoveného cíle, tedy k získání lepšího pracovního místa.

Příspěvek za doporučení nového zaměstnance

Také je všeobecně známo, že pokud má člověk přátele a kontakty, má daleko větší šanci se dostat na pracovní místo na základě referencí. Na zákaznickém centru tomu není jinak, a pokud se uvolní místo, někdo ze stávajících zaměstnanců předává životopis svého známého manažerovi.

- Z toho důvodu navrhuji, aby společnost zavedla příspěvek za doporučení nového zaměstnance. Finanční ohodnocení by bylo vyplaceno až na základě přijmutí doporučené osoby ve výši 500 Kč.

Tento příspěvek nezvyšuje přímo motivaci, ale rozhodně budou mít zaměstnanci větší zájem o nalezení vhodné osoby do jejich stávajícího kolektivu a společnost bude muset vynaložit menší náklady na nábor.

Hrazení stravenek

Společnost UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. je úspěšnou bankou na českém trhu a patří mezi největší u nás. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5., zaměstnanci dostávají měsíčně stravenky, ovšem část si proplácí sami.

- Vzhledem k úspěšnosti banky bych doporučila, aby zaměstnancům společnost hradila stravenky v plné výši. Toto doporučení může také velkou mírou přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Zavedení „Free days“

Neméně důležitým benefitem jsou „Sick days“, kdy zaměstnanec může zavolat, že nedorazí do práce, pokud mu ráno není dobře. Výhodou je samozřejmě to, že nepotřebuje potvrzení od lékaře. Dle otázky 17 bylo zjištěno, že zaměstnanci postrádají „Free days“.

- V dnešní době lidé potřebují zařídit mnoho věcí, které lze zajistit pouze v určitý den v dopoledních hodinách. V tomto případě se jedná o vyřizování věcí na úřadech. Proto navrhuji, aby společnost zavedla výše zmíněné „Free days“, kdy budou mít zaměstnanci možnost vyřídit formální záležitosti. Celkový počet dnů, který ročně mohou využít a je dostačující pro tyto pochůzky, je roven třem.

Příspěvky na dopravu

Druhou odpovědí v otázce 17, která se týkala benefitů, které zaměstnanci nejvíce postrádají, byl příspěvek na dopravu. Z pozorování svých kolegů jsem také zjistila, že mnoho z nich jezdí do práce autobusem a MHD. Znamená to pro ně další měsíční výdaj, který se může vyšplhat až do tisíců za měsíc, pokud má zaměstnanec špatné spoje z odlehlější vesnice, a nemá tak jinou možnost, než jezdit do zaměstnání automobilem.

- Jako další návrh na zlepšení motivace bych proto doporučila příspěvky na dopravu. Vzhledem k tomu, že nikdo ze zaměstnanců nemá žádné zdravotní postižení, které by mu bránilo jít do práce pěšky, příspěvek na MHD bude poskytován až tehdy, pokud je místo bydliště vzdálené více než 1,5 km od pracoviště. Výpočet příspěvku se však bude odrážet nikoliv dle nákladů ze spotřeby pohonných hmot, potřebných pro dopravu do práce automobilem, ale dle nákladů vynaložených na cestu do práce veřejným dopravním prostředkem. Tím bude zajištěno, že všichni budou mít příspěvky stejné a nedojde tak k tomu, že by to bylo nespravedlivé a vznikl tak problém mezi spolupracovníky.
Dle mého výpočtu by společnost zaplatila za příspěvky na jednoho zaměstnance 520 Kč měsíčně.
- Při výpočtu byla brána v potaz cena jedné jízdenky (13 Kč) městskou hromadnou dopravou v Českých Budějovicích vynásobena dvěma (cesta do práce a zpět), následně vynásobeno pěti dny v týdnu a čtyřmi týdny v měsíci.

7. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení motivace lidských zdrojů v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. a následně navržení změn a doporučení směřujících ke zlepšení stávajícího stavu. Nejprve bylo nutné nastudovat základní teoretické poznatky o dané problematice, které jsou shrnuty v literární rešerši. Průzkum byl prováděn na základě rozhovoru s manažerem a prostřednictvím anonymního dotazníku, který byl sestaven převážně z uzavřených otázek, týkajících se motivace. Respondenty jsem oslovovala jednotlivě prostřednictvím pracovního emailu. Z dotazníkového šetření jsem zjistila následující výsledky.

Na zákaznickém centru v Českých Budějovicích pracují převážně lidé ve věku do 25 let. Vzhledem k charakteru pracovní činnosti je zaměstnáno 2x více žen než mužů. Bohužel není velká možnost karierního růstu a z toho důvodu dochází k častým změnám kolektivu. Více než polovina respondentů nepracuje ve společnosti déle než rok, což je známkou vysoké míry fluktuace. Čím nižší bude fluktuace ve společnosti, tím více by se dalo ušetřit na nákladech a takto získané finanční prostředky by mohly být vynaloženy na jiné aktivity. K vykonávání této práce je požadováno také potřebné vzdělání, vhodné je minimálně střední odborné, zakončené maturitou. Tuto podmínku splňuje více než 95% respondentů.

Analyzováním společnosti jsem zjistila, že téměř 3/4 zaměstnanců ovlivňuje motivace. UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. má velmi dobrý motivační program pro své zaměstnance a klade důraz na hmotné odměny a poskytování zaměstnaneckých benefitů, ovšem každý zaměstnanec má na tuto problematiku zcela jiný názor, a proto se musí v tomto ohledu společnost stále zlepšovat, aby si své zaměstnance udržela. V otázce, zda se respondenti domnívají, že jsou za svou práci dostatečně ohodnoceni, bylo prokázáno, že polovina respondentů spokojena je a polovina není. Jak již bylo zmíněno, vše se odráží od životní úrovně a od toho, zda člověk žije pouze sám sebe, nebo celou rodinu. Pro motivaci zaměstnanců je také velice důležitý fakt, že mají pocit, že na jejich práci vedení společnosti záleží, a že ji náležitě ocení. Více než 95% respondentů si myslí, že společnost dbá na pracovní podmínky, což je zajisté také faktor, který zvyšuje motivaci. V návaznosti na výsledky průzkumu bylo navrženo několik doporučení pro zlepšení úrovně motivace a získání tak vyššího stupně spokojenosti zaměstnanců a tím i zvýšení efektivity a produktivity práce.

V každé společnosti je stále co zlepšovat, ať už se to týká nových technologií nebo motivačního systému, na který je zaměřena tato bakalářská práce. Dříve byla za motivaci považována pouze mzda, dnes však společnosti nabízí mnoho rozmanitých benefitů, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci jsou nepostradatelnou součástí prosperující společnosti, a proto se do nich rozhodně vyplatí investovat. Tato investice se časem nejen vrátí, ale i zhodnotí.

Díky použitým metodám se mi podařilo zanalyzovat konkrétní společnost z hlediska motivace lidských zdrojů, a vytvořit návrhy a doporučení, čímž došlo ke splnění cíle této bakalářské práce.

Věřím, že společnost UniCredit Bank bude dále pečovat o pracovní podmínky a zaměstnanci budou spokojeni s jejím systémem, benefity, i finančním ohodnocením.

8. SUMMARY

The main goal of this bachelor's thesis was to propose the best possible solution of how to increase employees' motivation and then to achieve better work performance. As a subject of my study I chose the company UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

In a theoretical part there was several issues explained, such as what the motivation is, and particular parts of this topic such as resources and theories of motivation. The next part concerns the company characteristics and the history.

To obtain data needed for the research, question sheet was used. The result of appropriately selected questionnaire was information used for the analysis of the situation in the chosen organization. The questionnaire contained 16 questions including closed questions. I sent the questionnaire by work e-mail to the colleagues. The questionnaire was of course anonymous therefore everyone could honestly answer.

The final results from the questionnaire were given in the form of charts and graphs which were explained in detail during discussion. The work clearly showed, that every person is motivated by something different, and that the applied methods have a different impact on each employee. The work concludes with general proposals for an improvement of a motivation in the organization, for example „Free days“, transport allowances, more training etc.

Key words: motivation, questionnaire, charts, graphs, employee, allowances

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
3. Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press, a.s.
4. Branham, L. (2004) *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
5. Český statistický úřad. (2016). *Průměrná hrubá mzda v letech 2012 – 2015*. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
6. Číselník. (2016). *Průměrná mzda podle profese v letech 2012 – 2015*. Dostupné z http://ciselnik.artega.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php
7. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
8. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
9. Eggert, Max A. (2005). *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha: Portál.
10. Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s.
11. Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing.
12. Klejbl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
13. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
14. Long, R. (2005). *Motivation*. London: FiSH Books.
15. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s.
16. Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o.
17. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
18. Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
19. Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s.

20. Unicredit Bank. (2016). *O bance*. Dostupné z <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance.html#home>
21. Veber, J., a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

10. PŘÍLOHY

Příloha 1: Seznam obrázků

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Otázky – rozhovor s manažerem

Příloha 4: Tabulky – zpracování otázek z dotazníkového šetření

Příloha 1: Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	5
Obrázek 2: Proces motivace	6
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	9
Obrázek 4: Herzbergova dvoufaktorová analýza	11
Obrázek 5: Organizační struktura	25
Obrázek 6: Porovnání mezd (v tis. Kč)	27
Obrázek 7: Věková kategorie (v %).....	29
Obrázek 8: Rozdělení dle pohlaví (v %)	30
Obrázek 9: Úroveň vzdělání (v %).....	30
Obrázek 10: Počet odpracovaných let ve zkoumané společnosti (v%).....	31
Obrázek 11: Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení (v%)	32
Obrázek 12: Zpětná vazba od nadřízeného (v%)	32
Obrázek 13: Dostatečná motivovanost (v%)	33
Obrázek 14: Zohledňování názorů při rozhodování (v%)	34
Obrázek 15: Péče o pracovní podmínky (v%)	35
Obrázek 16: Spokojenost se stylem řízení (v%)	35
Obrázek 17: Ovlivnění pracovního výkonu motivací (v%).....	36
Obrázek 18: Dostatečný počet školení (v%).....	37
Obrázek 19: Volná možnost jednání a rozhodování (v%).....	38
Obrázek 20: Ohodnocení za vykonanou práci (v%)	39
Obrázek 21: Přání dosáhnout vyšší pracovní pozice (v%)	40
Obrázek 22: Motivující faktory (v%).....	40
Obrázek 23: Postrádané benefity (v%).....	41

Příloha 2: Dotazník

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

věnujte mi, prosím, několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku, který použiji ve své bakalářské práci.

Děkuji za Váš čas

Aneta Vyhnalová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Kolik je Vám let?

- a) Do 25 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné bez maturity
- c) Střední odborné s maturitou
- d) Středoškolské
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 2 – 4 roky
- c) 5 a více let

5. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného ohledně výsledků Vaší práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Dbá společnost, ve které pracujete na péči o pracovní podmínky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Je Vám poskytována možnost školení k profesnímu růstu ve Vaší společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Máte možnost při Vaší práci volně jednat a rozhodovat se?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?

- a) Dosažení cíle
- b) Osobní růst
- c) Uznání
- d) Povýšení
- e) Finanční ohodnocení
- f) Jiný faktor

17. Jaké benefity ve společnosti postrádáte?

Vypište:.....

Příloha č. 3: Otázky – rozhovor s manažerem

1. Považujete motivační proces ve Vaší organizaci za vyhovující? Pokud ne, proč?
2. Jak se snažíte motivovat své zaměstnance?
3. Co patří mezi nejvyužívanější nástroje motivace?
4. Dokážete své podřízené zaměstnance motivovat k lepším výkonům prostřednictvím kritiky? Proč kritiky?
5. Jaké stimuly podle vás nejvíce zaměstnanci v organizaci postrádají?
6. Snažíte se vždy poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu?
7. Berete v potaz názor podřízených?
8. Vyjmenujte benefity, které firma poskytuje
9. Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi Vámi a spolupracovníky
10. Jakým způsobem si myslíte, že společnost dbá na pracovní podmínky?
11. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně a pravidelně školeni?

Příloha 4: Tabulky – zpracování otázek z dotazníkového šetření

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Alternativa	Počet respondentů	%
Žena	15	68,2
Muž	7	31,8
Celkem	22	100

Otázka 2: Kolik je Vám let?

Alternativa	Počet respondentů	%
Do 25 let	12	54,5
25 – 40 let	8	36,4
41 – 60 let	2	9,1
Celkem	22	100

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Alternativa	Počet respondentů	%
Základní	0	0
Střední odborné bez maturity	1	4,5
Střední odborné s maturitou	7	31,8
Středoškolské	9	40,9
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	5	22,7
Celkem	22	100

Otázka 4: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Alternativa	Počet respondentů	%
Méně než 1 rok	12	54,5
2 – 4 roky	9	40,9
5 a více let	1	4,5
Celkem	22	100

Otázka 5: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	3	13,6
Spíše ano	16	72,7
Spíše ne	2	9,1
Ne	1	4,5
Celkem	22	100

Otázka 6: Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného ohledně výsledků Vaší práce?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	12	54,5
Spíše ano	6	27,3
Spíše ne	3	13,6
Ne	1	4,5
Celkem	22	100

Otázka 7: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	4	18,2
Spíše ano	10	45,5
Spíše ne	4	18,2
Ne	4	18,2
Celkem	22	100

Otázka 8: Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	1	4,5
Spíše ano	11	50
Spíše ne	10	45,5
Ne	0	0
Celkem	22	100

Otázka 9: Dbá společnost, ve které pracujete na péči o pracovní podmínky?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	11	50
Spíše ano	10	45,5
Spíše ne	1	4,5
Ne	0	0
Celkem	22	100

Otázka 10: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	5	22,7
Spíše ano	14	63,6
Spíše ne	3	13,6
Ne	0	0
Celkem	22	100

Otázka 11: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	13	59,1
Spíše ano	5	22,7
Spíše ne	3	13,6
Ne	1	4,5
Celkem	22	100

Otázka 12: Je Vám poskytována možnost školení k profesnímu růstu ve Vaší společnosti?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	9	40,9
Spíše ano	10	45,5
Spíše ne	3	13,6
Ne	0	0
Celkem	22	100

Otázka 13: Máte možnost při Vaší práci volně jednat a rozhodovat se?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	2	9,1
Spíše ano	11	50
Spíše ne	8	36,4
Ne	1	4,5
Celkem	22	100

Otázka 14: Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	3	13,6
Spíše ano	8	36,4
Spíše ne	6	27,3
Ne	5	22,7
Celkem	22	100

Otázka 15: Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

Alternativa	Počet respondentů	%
Ano	17	77,3
Spíše ano	2	9,1
Spíše ne	2	9,1
Ne	1	4,5
Celkem	22	100

Otázka č 16: Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?

Alternativa	Počet respondentů	%
Dosažení cíle	1	4,5
Osobní růst	7	31,8
Uznání	1	4,5
Povýšení	2	9,1
Finanční ohodnocení	9	40,9
Jiný faktor	2	9,1
Celkem	22	100

Otázka 17: Jaké benefity ve společnosti postrádáte?

Alternativa	Počet respondentů	%
Příspěvky na dopravu	12	54,5
„Free days“	8	36,4
Třináctý plat	2	9,1
Celkem	22	100