

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

**Nataliia Chernenko**

© 2019 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nataliia Chernenko

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

Název anglicky

**Motivational mechanism in company management system**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační mechanismus ve vybraném podniku a následně navrhnout doporučení na jeho zlepšení.

### Metodika

Teoretická část: kritická reflexe současného stavu poznání ve zkoumané oblasti.

Praktická část: analýza stávajícího motivačního systému v podniku, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku, interpretace výsledků, zhodnocení stavu a návrh opatření.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

motivace, řízení, podnik, odměna, zaměstnanci, teorie motivace, motivační mechanismus, management, vedení, stimulace

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN

80-85943-57-3.

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

VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN

80-7261-029-5.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009.

ISBN 978-80-7261-197-3.

WEIHRICH, H. – KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivační mechanismus v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucím bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. a prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za čas věnovaný konzultacím, cenné rady, připomínky a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti za jejich čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

# Motivační mechanismus v řízení podniku

## **Abstrakt**

Cílem této práce je zhodnotit oblast motivace zaměstnanců ve společnosti Česká spořitelna a.s., konkrétně na pobočce ERSTE Premier Centrum Trianon a odhalit možné nedostatky v dané problematice. Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury. Nejprve se zabývá vysvětlením pojmu management a s tím spojenou pozici manažera. Dále je popsán pojem motivace, teorie motivace a další pojmy spojené s danou oblastí. Praktická část nejdříve charakterizuje zkoumaný podnik. Následně je na základě dotazníkového šetření provedena analýza spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem v podniku. Dle vyhodnocených výsledků jsou navržena opatření a doporučení, která by vedla ke zlepšení stávající situace v dané společnosti.

**Klíčová slova:** motivace, motivační mechanismus, řízení, podnik, odměňování, zaměstnanci

# **Motivational mechanism in company management system**

## **Abstract**

The aim of this work is to evaluate the area of motivation of employees in Česká spořitelna a.s., specifically at the ERSTE Premier Center Trianon branch and to reveal possible shortcomings in the issue. The theoretical part of the work is based on the study of specialized literature. First, it deals with explaining the concept of management and the associated position of the manager. The concept of motivation, motivation theory and other concepts related to the area are described below. The practical part first characterizes the company. Based on the questionnaire inquiry, the analysis of employees ' satisfaction with the incentive system in the company is carried out. According to the evaluated results, the proposed measures and recommendations are designed to improve the current situation in the company.

**Keywords:** motivation, motivation mechanism, management, company, remuneration, employees



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management.....	13
3.2 Manažer .....	14
3.2.1 Manažerské funkce.....	16
3.2.2 Styly vedení .....	17
3.3 Motivace .....	19
3.3.1 Základní pojmy .....	19
3.3.2 Typy motivace .....	20
3.4 Teorie motivace.....	21
3.4.1 Teorie instrumentality .....	21
3.4.2 Teorie zaměřené na obsah .....	21
3.4.3 Teorie zaměřené na proces .....	26
3.5 Odměňování pracovníků .....	28
3.6 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu .....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>34</b>
4.1 Charakteristika podniku.....	34
4.2 Analýza motivačního mechanismu ve společnosti ERSTE Premier .....	35
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	35
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>47</b>
5.1 Pracovní prostředí .....	47
5.2 Flexibilnější pracovní doba.....	48
5.3 Častější školení a teambuildingové akce .....	48
<b>6 Závěr .....</b>	<b>49</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>51</b>
7.1 Literatura .....	51
7.2 Internetové zdroje.....	52
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>53</b>
8.1 Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance .....	53

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Řídící pyramida.....	15
Obrázek č. 2: Rozdíl mezi motivy a stimuly.....	19
Obrázek č. 3: Maslowova hierarchie potřeb.....	22
Obrázek č. 4: Teorie ekvity.....	27
Obrázek č. 5: Model celkové odměny.....	29
Tabulka č. 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie.....	24

## Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví.....	35
Graf č. 2: Věk.....	35
Graf č. 3: Vzdělání.....	34
Graf č. 4: Počet let ve společnosti.....	36
Graf č. 5: Spokojenost s náplní práce.....	37
Graf č. 6: Pracovní prostředí.....	37
Graf č. 7: Pracovní doba.....	38
Graf č. 8: Pocit přepracovanosti.....	39
Graf č. 9: Vztahy s kolegy.....	39
Graf č. 10: Setkávání se s kolegy mimo pracovní dobu.....	40
Graf č. 11: styl vedení a komunikace s nadřízeným.....	41
Graf č. 12: Zpětná vazba.....	41
Graf č. 13: Školení a teambuilding.....	42
Graf č. 14: Spokojenost s motivačním systémem.....	43
Graf č. 15: Platové ohodnocení.....	43
Graf č. 16: Osobní a profesní rozvoj.....	44
Graf č. 17: Zaměstnanecké benefity.....	45
Graf č. 18: Stimulace.....	45
Graf č. 19: Změna zaměstnání.....	46
Graf č. 20: Doporučení přátelům.....	46

# 1 Úvod

V současné době je pojem motivace čím dál více rozebírán, zkoumán a aplikován v praxi. Dnešní společnosti by si důležitost této problematiky měly uvědomit a snažit se vzdělávat manažery v této oblasti. Dobře nastavený motivační systém přináší lepší výkony pracovníků a vyšší efektivnost celého podniku. V dnešní době jsou požadavky od zaměstnanců náročnější. Nebojí se říct si o lepší podmínky, a pokud nejsou spokojeni, častěji opouští svá zaměstnání a jdou za lepšími příležitostmi. Úkolem zaměstnavatele je tedy nejen sehnat nové zaměstnance, ale dokázat je udržet ve svém podniku. Pro manažera je tedy nelehkým úkolem dobře zvládnout problematiku motivace. Při tvorbě motivačního systému je důležité vnímat skutečnost, že každý zaměstnanec je jedinečnou osobností. Každý z nich má rozdílné zájmy, potřeby a schopnosti, proto je důležité je pochopit a naučit se s nimi pracovat. Vedoucí pracovník by měl vědět, co motivuje jeho samotného, a následně sestavit vhodný motivační mechanismus pro své zaměstnance.

Podniky mají zájem o zvyšování efektivity práce svých zaměstnanců. Jedním z nejdůležitějších faktorů efektivity práce je chuť jedince pracovat. Proto se organizace snaží v tom zaměstnance podporovat, protože práce, kterou člověk provádí s nadšením, bude provedena kvalitněji a efektivněji.

Na opačné straně by měly organizace věnovat pozornost výchově vedoucích pracovníků. Řídící pracovník by měl dohlížet na provoz organizace i na motivaci jednotlivých pracovníků. Z vedoucího pracovníka by měla vyzařovat autorita a jistá sebedůvěra. Měl by být vzorem pro své podřízené. Uměl pochválit, ale i spravedlivě potrestat. V dnešní době se můžeme setkat i s negativní formou motivace, pasivitou vedoucího pracovníka, rozkazováním aj., což pracovníka demotivuje odvádět dobré výsledky. Přílišná motivace také nepřináší pozitivní výsledky.

Dalo by se říci, že motivace je umění řídícího pracovníka vcítit se do potřeb svých podřízených a umět jim je ve správné formě poskytnout.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení motivačního mechanismu ve společnosti ERSTE Premier, odhalení případných nedostatků a následný návrh na zlepšení v dané problematice. Cílem teoretické části je vysvětlení důležitých pojmů spojených s řízením a motivací a také přehled nejznámějších motivačních teorií na základě prostudované literatury. Praktická část má za cíl stručně popsat zkoumaný podnik, provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem, zhodnotit výsledky, a následně navrhnout změny a doporučení na zlepšení aktuální situace ve zkoumaném podniku.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. První část je zpracována na základě získaných dat z odborné literatury. Jednotlivé kapitoly vysvětlují zásadní pojmy dané problematiky, jako jsou management, motivace a stimul. Podstatná část je věnována nejvýznamnějším teoriím motivace a v závěru je zmíněna oblast hodnocení a odměňování pracovníků. To vše je doplněno několika obrázky.

Na úvod praktické části je charakterizován zvolený podnik. Následně je provedena analýza motivačního mechanismu ve společnosti ERSTE Premier. Pomocí jedné z kvantitativních metod, konkrétně metodou dotazníkového šetření je zjištěna aktuální situace zaměstnanců v oblasti motivace. Dotazník je zcela anonymní a je vyplněn všemi zaměstnanci pobočky vyjma jejího ředitele. Dotazník obsahuje 21 otázek. Až na jednu otevřenou otázku je tvořen otázkami uzavřenými. Zaměstnancům jsou položeny otázky týkající se pracovního prostředí, náplně práce, vztahy s kolegy, zaměstnaneckých výhod a dalších oblastí spojených s motivací a celkové spokojenosti na pracovišti. Výsledky jsou interpretovány pomocí grafů. Dotazník je zpracován pomocí online služby Survio a je zobrazen v příloze č.1. V závěrečné části jsou dle výsledků navržena řešení, která by vedla ke zlepšení stávající situace v dané oblasti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management pochází z anglického „to manage“, což znamená řídit, vést, ovládat. Tento pojem lze obecně charakterizovat jako souhrn veškerých činností potřebných k zabezpečení úplné funkce organizace.

V praxi se lze setkat s řadou významů tohoto pojmu. Mezi tři základní významy patří:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína. (Tureckiová, 2004)

Pojem management velmi výstižně shrnul P.F. Ducker, který zní následovně:

*„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“* (Tureckiová, 2004)

Management lze označit jako řízení, ale také i jako skupinu řídicích pracovníků. Znamená to, že na jedné straně jde o označení funkce, a na té druhé o označení skupiny lidí, kteří dané funkce vykonávají. Pojem management je pokládán i za vědní disciplínu. Nenajdeme tam však nezměnitelná fakta, ale doporučení, která se neustále mění, stejně tak, jako se mění realita. Lze říci, že je to soubor poznatků, převážně vyzkoušených v praxi, které jsou zpracovány ve formě návodů nebo principů. Tyto poznatky vychází z více vědeckých oborů, mezi které patří matematika, ekonomie, psychologie a mnoho dalších odvětví. (Veber & a kol., 2000)

Dle Koontze a Weihricha (1993) je řízení jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidé se začali seskupovat, aby společně dosáhli cílů, kterých jako jednotlivci nedokázali dosáhnout. Autor definuje pojem management následovně:

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“*

Management je nezbytnou součástí jakékoli organizace. Je aplikován v malých a velkých podnicích, v ziskových i neziskových organizacích, a to jak ve výrobní oblasti, tak

i v oblasti poskytování služeb. Proto je třeba termín „podnik“ chápat nejen jako obchodní podnik, ale také jako vládní organizace, univerzity, nemocnice a mnoho dalších organizací. (Koontz & Weihrich, 1993)

## 3.2 Manažer

Vykonavatelem řídicí funkce, nositelem řídicí profese, je řídicí pracovník => MANAŽER. Manažer reprezentuje zájmy organizace na svěřeném úseku. Organizace na něj přenáší určitou odpovědnost a pravomoc a dává mu důvěru. Ve společnosti zaujímá určité společenské postavení manažera. Tyto skutečnosti ho mají motivovat k zodpovědnému výkonu své funkce a zároveň možnost vlastní realizace. Svou činností manažeri působí jak na jednotlivce, tak i na pracovní skupiny, motivují je k lepším pracovním výkonům, také iniciují a regulují rozvoj jejich pracovních i osobnostních dovedností. (Bedrnová & Nový a kol., 1998)

Dle Vebera a kol. (2000) jsou manažeri rozhodujícími činiteli v řízení podniků, a proto je jejich výběr a výchova v moderním managementu zásadní. Na kvalitě řídicího pracovníka závisí určování podnikatelských záměrů, ekonomická situace podniku, způsob vedení lidí a mnoho dalších činností. Čím více podniky i neziskové organizace začaly zvětšovat a rozšiřovat předmět své činnosti, tím více se zvyšovaly nároky na řízení. Proto v současné době je možno rozdělit manažery do tří skupin:

- **Manažeri první linie** – základní úroveň postavení manažera, která je jen o něco výše nad výkonnými pracovníky, jsou to například vedoucí dílen, mistři, vedoucí skladu apod.
- **Střední manažeri** – tato úroveň obsahuje velmi početnou a rozmanitou skupinu manažerů. Největší podíl jejich činností zahrnuje poskytování a získávání informací. Patří sem vedoucí závodů nebo různých útvarů, jako oddělení financí, personalistiky apod.
- **Vrcholoví manažeri (top manažeri)** – vedoucí pracovníci této úrovně mají za úkol usměrňování a koordinaci všech činností a vytváření koncepce určité organizační jednotky. Jsou velmi důležitou skupinou manažerů, protože přebírají odpovědnost za vlastníky a na jejich práci závisí koncové výsledky. (Veber a kol., 2000)

Bedrnová, Nový a kol. (1998) uvádí systém hierarchie moci, v jehož rámci je potřeba přesně stanovit řídicí strukturu formou určení kompetencí zahrnujících stanovení úkolů manažerů na jednotlivých úrovních řízení. V souvislosti s hierarchií moci se setkáváme s pojmem řídicí pyramida (viz obrázek 1), která znázorňuje odlišné početné zastoupení řídicích pracovníků na jednotlivých stupních pyramidy. Jednotlivé úrovně se neliší jen početným zastoupením, ale i převažujícím zaměřením jejich činností. Pro vrcholové manažery jsou typické strategické činnosti. Střední úroveň se zaměřuje na taktiku a pro nejnižší úroveň je typické řízení každodenní operativy. Lze se setkat se značnými rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení, a proto je mnohdy složitější navzájem komunikovat a přecházet z nižší úrovně na vyšší. Vrcholoví manažeři řeší především málo strukturované problémy, kdežto na základní úrovni se řeší poměrně přesně formulované úkoly, u kterých je postup řešení docela dobře znám. Poklesem k pozici na nejnižší úroveň se snižuje rozsah pravomoci a odpovědnosti manažera.

Obrázek č. 1: Řídicí pyramida



Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnová & Nový a kol. (1998)

### **3.2.1 Manažerské funkce**

Funkce manažerů nabízí užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu.

Koontz a Weihrich (1993) rozdělují tyto funkce následovně:

#### **Plánování**

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. Setkáváme se s různými typy plánů, a to od komplexních tendencí až po nejpodrobnější plány jednotlivých činností. Reálný plán ovšem není možné sestavit bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před rozhodnutím je potřeba uskutečnit plánovací studie, analýzy nebo návrhy, ale zatím nejde o reálné plány.

#### **Organizování**

Organizování je část řízení zahrnující strukturu rolí pro lidi v dané organizaci. Úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny lidem, kteří by je dokázali splnit co nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Potom se stává nástrojem managementu, který však neexistuje samoúčelně.

#### **Personalistika**

Náplní personalistiky je zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. To se provádí zjištěním požadavků na pracovní síly, náborem, výběrem, umístěním, oceňováním, rozvojem jak uchazečů, tak i stávajících pracovníků. Tyto činnosti by se měly plnit účinně a efektivně.

#### **Vedení**

Vedení ovlivňuje pracovníky tak, aby byli prospěšní organizaci a naplňovali skupinové cíle. Vedení potřebuje následování, a proto lidé následují toho, kdo jim slibuje uspokojení jejich potřeb a přání. Proto je součástí vedení motivace, komunikace, přístup manažerů a styl vedení.

#### **Kontrolování**

Kontrolování zahrnuje měření a korekturu provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace. Cílem je dosažení jistoty, že tyto aktivity budou v souladu s plánem. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Kontrola nemůže existovat bez cílů a plánů, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na daná kritéria. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisí. (Koontz & Weihrich, 1993)



S tímto rozdělením se ve své knize ztotožňuje i Vodáček a Vodáčková (2009), kdy těchto pět základních funkcí upřesňují označením sekvenční manažerské funkce a přidávají pojem paralelní manažerské funkce, také označované jako průběžné manažerské funkce.

Jedná se o:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementaci.

### 3.2.2 Styly vedení

Dle Vebera a kol. (2000) se řada výzkumů shoduje s názorem, že nejúspěšnějšími manažery jsou ti, kteří dokážou přizpůsobit svůj styl vedení v závislosti na nejrůznějších situacích v podniku.

Styly se dají zařadit z hlediska přístupu do několika skupin. Univerzitní profesor Rensis **Likert** přišel již v 60. letech s rozdělením stylů manažerského řízení do čtyř skupin, neboli systémů, které ve své knize uvádí také Tureckiová (2004) pod pojmem „teorie 4S“:

- **Exploativně autoritativní styl** – jiným slovem tvrdý, absolutistický styl řízení, ve kterém se vedoucí rozhoduje sám a následně jen oznamuje rozhodnutí formou příkazů a čeká až budou tyto příkazy bez diskuse splněny. Podřízení tak můžou očekávat soubor podmíněné odměny, ale také i sankci za nesplnění zadaných úkolů.
- **Benevolentně autoritativní styl** – vedoucí se nadále rozhoduje sám, kde využívá svou nadřazenost, ale prezentuje se jako „laskavý otec“, který nejlépe ví, jak se všechno dělá, a nadále se rozhoduje sám, ale odůvodňuje svá rozhodnutí jako jednání v „zájmu ostatních“.
- **Konzultativní styl** – manažer se na základě konzultací se skupinou pracovníků nebo jen vybranými zástupci rozhoduje sám, jestli jejich názory při rozhodování zohlední, je pouze na něm.
- **Participativní styl** – styl, ve kterém se do rozhodování zapojuje vybraná skupina pracovníků a je přijat návrh s nejlepším řešením.

Bedrnová, Nový a kol. (1998) rozdělují styl vedení dle míry angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. Uvádí tyto tři základní styly: autokratický, liberální a demokratický. Podrobněji se tím zabýval Veber a kol. (2000), který je popisuje následovně:

- **Autoritativní (autokratický) styl** – formální a strohý způsob jednání, který zakládá na příkazech vedoucího a jejich bezvýhradném dodržování.
- **Demokratický styl** – manažer zakládá na spolupráci s podřízenými, přijímá návrhy, ale rozhodnutí ponechává ve své pravomoci.
- **Liberální styl** – manažer se snaží co nejméně ovlivňovat činnost svých podřízených, a tak nechává i řadu důležitých rozhodnutí na nich.

Autor do svého popisu přidává k základnímu rozdělení další styl, který předchozími autory nebyl zmíněn, a to styl byrokratický.

- **Byrokratický styl** – manažer svou činnost provozuje na základě směrnic a nařízeních shora, nadřízení pro něj představují autoritu, následně rozpracovává a uděluje zadanou práci podřízeným a potom jen dohlíží na to, jak jsou tyto úkoly plněny.

Dle Koontze a Weihricha (1993) záleží používání jednotlivých stylů na dané situaci. Vedoucí může být vysoce autokratický při řešení naléhavých případů. Jako příklad uvádí velitele hasičů, u kterého jde těžko představit, že by dlouhou dobu se svými podřízenými diskutoval o tom, jak nejlépe uhasit požár. Také se lze setkat s tím, kdy vedoucí mohou být autokratičtí, když na určité otázky či situace musí reagovat sami za sebe. Spoluprací s podřízenými získává vedoucí zkušenosti a může dosáhnout větší spoluúčasti svých podřízených. Pokud jde o získávání informací, provádění výzkumů nebo experimentů, může dát manažer skupině pracovníků určitou volnost. Ten samý vedoucí může být ve stejnou chvíli autokratický při prosazování určitých předpisů a bezpečnostních pravidel na pracovišti.

## 3.3 Motivace

### 3.3.1 Základní pojmy

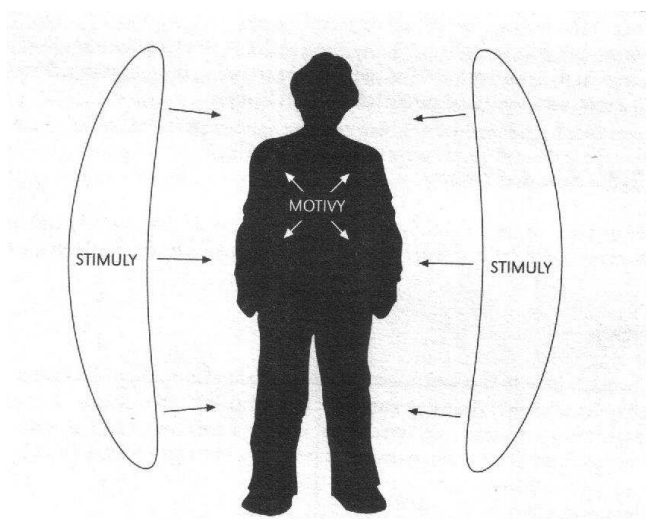
Pojem **motivace** pochází z latinského „movere“, což znamená hýbat, pohybovat, a je označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti a jednání. (Bedrnová & Nový a kol., 1998)

**Motivy** jsou všechny vnitřní pohnutky podněcující chování člověka. (Veber a kol., 2000) Motivy obsahují dvě složky, a to složku **energizující**, která dodává sílu a energii jednání lidí, a složku **řídící**, která udává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne jinou, volí způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

**Potřeba** znamená stav nedostatku. Mezi pojmem motiv a potřeba je nepatrný rozdíl a v praxi se tato slova běžně zaměňují. (Bělohlávek, 2008)

**Stimuly** jsou vnější podněty působící ve směru ke kýžené činnosti, jejíž zdroj nevychází zevnitř člověka, ale z jeho okolí. Rozdíl mezi motivy, které vychází z nitra člověka, a stimuly, které na člověka působí z jeho okolí, znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 2: Rozdíl mezi motivy a stimuly



Zdroj: *Plamínek* (2000)

**Demotivace.** Člověk se snaží uspokojovat své potřeby, a pokud se mu do cesty postaví překážka, kterou nedokáže překonat, nastává pocit frustrace. Dochází k ní, když zaměstnanec nedostane odměnu, se kterou počítal, pokazí práci, na které dlouho pracoval, nebo když nedostane dovolenou, na kterou se tak těšil. Lidé reagují na frustraci odlišnými způsoby:

- energizace = zesílení vlastního úsilí, aby byla překážka překonána,
- únik = odstoupení od svého záměru,
- agrese = vybití potlačených pocitů násilím,
- sublimace = hledání jiných cílů,
- racionalizace = přesvědčení, že cíl, o který usilovali, za to nestojí,
- regrese = návrat k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Tato jednání, s výjimkou prvního bodu, jsou pro firmu nežádoucí, proto by se mělo přemýšlet nad všemi příčinami demotivace a snažit se je nepouštět na pracoviště. (Bělohlávek, 2008)

### 3.3.2 Typy motivace

Existují dva typy pracovní motivace. V prvním případě mohou lidé motivovat sami sebe. Dělají to tím, že vyhledávají a vykonávají práci, která dokáže uspokojovat jejich potřeby, nebo dokáže vést alespoň k očekávání splnění vlastních cílů. Druhým případem je motivace řídicími pracovníky organizace, a to například odměnou za odvedenou práci, pochvalou, povýšením apod. Lze rozdělit typy motivace na vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** obsahuje faktory, které si my sami vytváříme a které nás ovlivňují, abychom se určitým způsobem chovali nebo se určitým směrem vydali. Tyto motivátory mají dlouhodobější a hlubší význam, protože jsou součástí každého z nás.
- **Vnější motivace** je to, co lidi motivuje. Jsou to různé druhy odměn. Vnější motivátory dokážou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. (Armstrong, 2007)

## 3.4 Teorie motivace

### 3.4.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k věci jiné. Tato teorie ve své nejtvrdší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Předpokládá se, že pracovník bude motivován k práci, pokud jeho odměny a tresty budou provázány s jeho výkonem. Odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu. Tento způsob motivování byl a stále je široce používán, a v některých případech se stává úspěšným. Je však založen pouze na systému kontroly a nerespektuje spoustu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2007)

Základní myšlenky této teorie popisuje také Veber a kol. (2000), které zní následovně:

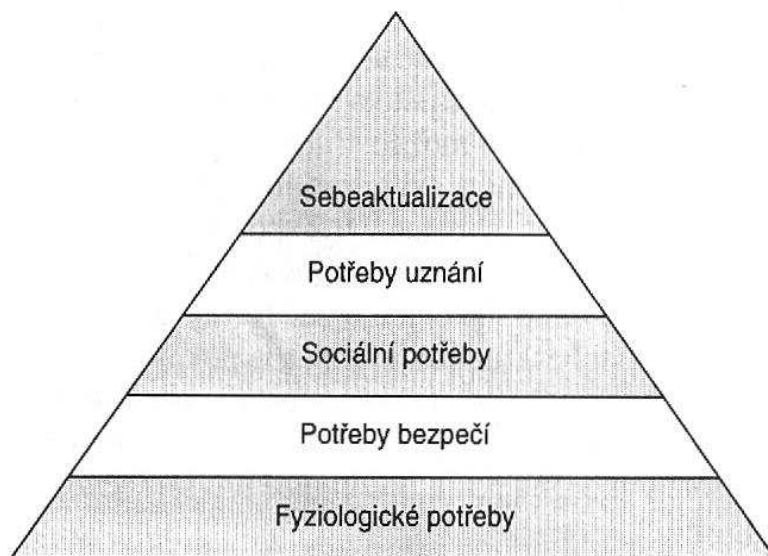
- jedinec je primárně motivován peněžními podněty, jedná pasivně, ovlivnit ho můžou jen ekonomické stimuly,
- iracionální pocity jedince musí být odstraněny řídicími zásahy,
- nechť k práci je součástí lidské povahy, proto je důležitá neustálá kontrola a přítomnost trestů vedoucích k výkonům jedinců.

### 3.4.2 Teorie zaměřené na obsah

#### 3.4.2.1 Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham H. **Maslow** byl prvním a doposud i nejvlivnějším autorem teorie motivace, který vytvořil teorii hierarchie potřeb, také známou pod označením Maslowova pyramida. (viz obr. 3) Na obrázku lze vidět rozdělení potřeb do pěti skupin uspořádaných vzestupně. Mezi potřeby nižší neboli nedostatkové patří potřeby fyziologické a potřeba bezpečí. Další tři skupiny se označují jako potřeby vyšší neboli růstové. (Tureckiová, 2004)

Obrázek č. 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004)

Jednotlivé stupně pyramidy podrobněji popisuje Koontz a Weihrich (1993) následovně:

1. **Fyziologické potřeby** – základní potřeby k udržování lidského života, jako například teplo, spánek, voda, jídlo. Jestliže nejsou tyto potřeby alespoň minimálně uspokojovány, ostatní potřeby nemohou člověka motivovat.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba cítit se neohrožen, nemít obavy ze ztráty majetku, zaměstnání, domova.
3. **Sociální potřeby** – potřeba přijetí do společnosti.
4. **Potřeby uznání** – po uspokojení potřeb lidé touží stát se váženými osobami. Moc, prestiž, sebeuspokojení.
5. **Potřeba seberealizace** – nejvyšší potřeba Maslowovy hierarchie. Potřeba naplnění osobního potenciálu.

K uspokojení potřeb zaměstnanců na pracovišti lze využít jednotlivé stupně Maslowova systému takto:

- Fyziologické potřeby – zajištění ochranných pomůcek na pracovišti, odstranění škodlivých vlivů.
- Potřeby jistoty a bezpečí – dobré pracovní vyhlídky firmy do budoucna, jistota zaměstnání.
- Potřeba sounáležitosti – dobré vztahy na pracovišti, určité osobní pouto k firmě.

- Potřeba uznání a ocenění – peněžní ohodnocení, pochvala, uznání, možnost povýšení.
- Potřeba sebeaktualizace – pocit naplnění v pracovním prostředí, osobní rozvoj a možnost předvést své schopnosti a dovednosti. (Bělohávek, 2008)

Tato teorie také tvrdí, že po uspokojení nižší potřeby se vyšší potřeba stává dominantní a všechna pozornost jedince je upřena právě na ni. Maslow také říká, že potřebu seberealizace není možné uspokojit nikdy, protože pouze pomocí neuspokojené potřeby jedinec může motivovat své chování dál. Lidé v rámci svého rozvoje stoupají vzhůru hierarchií potřeb, ale přímočarý rozvoj není u každého pravidlem. Je možno si představit, že nižší potřeby nadále existují, ale jako naše motivátory na nějakou dobu usnou. Jedinec se k nim však běžně vrací. Maslowova teorie je často kritizována za svou poněkud nepružnou a nekompromisní formu. Lidé jsou různí a mají odlišné priority, a proto se tedy potřeby nemůžou v každém případě řadit hierarchicky. (Armstrong, 2007)



#### 3.4.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další stále oblíbenou teorií je teorie dvou faktorů, jejíž autorem je Frederick **Herzberg** a kol. Teorie vznikla na základě průzkumu cca 200 pracovníků technické a ekonomické sféry v Pittsburghu. Na základě odpovědí týkajících se příčin, které ovlivňují chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb, autoři vymezili dvě skupiny faktorů. První skupinou faktorů jsou **motivátory** (satisfactory) a druhou skupinou jsou **hygienické vlivy** (dissatisfactory). Motivátory jsou považovány za činitele, které uspokojují lidské potřeby a snaží se zlepšovat činnosti, které vykonávají. Například dosažení vyšších výkonů, vyšší kvality práce apod. K hygienickým vlivům patří činitele nebo podmínky, ve kterých jedinec pracuje a které následně ovlivňují jeho spokojenost či nespokojenost. Jestliže jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk je nesleduje, ale jestli nejsou v pořádku, člověk začíná pociťovat nespokojenost. Neuspokojení následně brzdí zájem o zlepšování výkonu a kvality práce. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

*„Herzberg pro tyto faktory použil příměru: u motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst a u frustrátorů se jedná o vyhnutí se strastem, o animální stránku člověka.“* (Kocianová, 2010)

Z následujícího schématu vyplývá, že pracovníci mohou být motivováni vnitřními faktory práce, tedy motivátory, a jsou demotivováni absencí příznivých vnějších faktorů, tedy hygienických faktorů. Jestli se motivátory jako uznání nebo povýšení zařadí do pracovních úkolů a práce, zvýší se motivace, kdežto hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, nikoliv zvýšit. (viz tab. č.1) (Koubek, 2015)

Tabulka č. 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
 <b>Spokojenost</b>	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	<b>Neutrální stav</b> (žádná spokojenost)  
	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolehy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
<b>Neutrální stav</b> (žádná nespokojenost)	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nespokojenost</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2015)

Herzbergova teorie je často kritizována, a to kvůli metodě výzkumu, na kterém byla teorie založena. Nikdo se nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Kritikům se také nelíbilo, že závěry byly stanoveny dle příliš malé a specifické skupiny dotazovaných.

I přes všechnu kritiku je tato teorie stále populární. Hlavním důvodem úspěchu je laikem snadno pochopitelná teorie, která se zdá být založena spíše na realných situacích ze života, než na teoretických abstrakcích, a také jistým ztotožněním s myšlenkami uznávaných autorů motivačních teorií Maslowa a Mcgregora. Ti stejně jako Herzberg zdůrazňují pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. (Armstrong, 2007)

### 3.4.2.3 McClellandova teorie potřeb

Tato teorie je specifická proto, že se zabývá rozborem potřeb manažerů. Teorie je rozdělena na tři úrovně motivace, kterou může organizace poskytnout svým zaměstnancům. Tyto úrovně jsou založeny na potřebách:

- sounáležitosti,
- prosadit se a mít poziční vliv,
- úspěšného uplatnění. (Vodáček & Vodáčková, 2009)



Potřeba sounáležitosti zachycuje snahu zaměstnanců vytvářet dobré pracovní podmínky, mít přátelské vztahy s kolegy i jinými důležitými osobami. U profesí, kde je úspěch založen na spolupraci s partnery, je tato potřeba obzvlášť důležitá. Vyhovuje to zejména sociálně orientovanému typu manažera, který rád pracuje v kolektivu. Potřeba prosadit se a mít poziční vliv je typická pro jednotlivce, který se snaží zaujmout v kolektivu výraznější a dominantní postavení, což je charakteristické pro manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je důležitá pro jednotlivce, kteří mají na starosti rozhodovací úlohy, a v rámci jejich řešení je vyžadována tvůrčí práce. Takové jedince motivují činnosti, které nemají rutinní charakter. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Obdobně formulovali rozdělení tří základních typů potřeb také Koontz a Weihrich (1993). Všechny tyto faktory jsou spjaty s managementem, protože ovlivňují efektivitu fungování podniku. Jsou klasifikovány následně:

- potřeba moci,
- potřeba oblíbenosti,
- potřeba úspěchu.

#### 3.4.2.4 Teorie ERG

Autorem teorie je Clayton P. **Alderfer**, který rozdělil lidské potřeby do tří skupin:

1. **Existenční potřeby (E – Existency)** – potřeba udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních předmětů, například plat, pracovní podmínky, benefity.
2. **Vztahové potřeby (R – Relatedness)** – uspokojení potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti, například pochopení, vliv.
3. **Růstové potřeby (G – Growth)** – potřeba vnitřně růst, rozvíjet se. Tyto potřeby stimulují k vyvíjení tvůrčí a produktivní činnosti. Uspokojení závisí na příležitostech k růstu. (Kocianová, 2010)

Dle obsahu jednotlivých potřeb lze vidět podobnost s hierarchií potřeb dle Maslowa. Stejně jako Maslow i Alderfer se domnívá, že potřeby nižšího řádu musí být uspokojeny dříve, než se začnou používat dvě zbylé potřeby vyššího řádu. Teorie ERG netrvá na striktní hierarchii vztahových a růstových potřeb, tedy potřeb vyššího řádu. U odlišných skupin pracovníků se připouští různé úpravy podmínek pro současné působení i pro působení s určitým

vzájemným posunem. Autor připouští možnost, že když jedna z dané skupiny potřeb není dostatečně uspokojená, může vést ke zvýšení naléhavosti potřeby druhé. Například nedostatek profesního rozvoje, tedy neuspokojení růstové potřeby, může vést k potřebě většího společenského uplatnění, tedy vztahové potřeby. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

### 3.4.3 Teorie zaměřené na proces

#### 3.4.3.1 Teorie Cíle

Teorii cíle společně zformulovali **Latham a Locke**, kteří tvrdili, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanovovány specifické cíle, které sice jsou obtížnější, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Stanovení vyšších cílů by mělo být odsouhlaseno a podporováno vedením. Pro udržení motivace a po touze dosahovat stále vyšších cílů je velmi důležitá zpětná vazba. Důraz na potřebu akceptace cílů a vytváření pocitu závazku je splnit kladli Erez a Zidon (1984). Ti také zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou obtížnější cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. (Armstrong, 2007)

#### 3.4.3.2 Expektační teorie

Jednou z nejznámějších osob rozvíjejících a vysvětlujících teorii očekávání, také označovanou jako expektační teorie, byl Victor H. **Vroom**. Autor je přesvědčený, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, pokud věří v jeho hodnotu a mohou se přesvědčit, že to, co dělají, jim k dosažení cíle napomáhá. (Koontz & Weihrich, 1993)

Autor teorie chápe motivaci jako proces závislý na osobní volbě jedince. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Pokaždé když člověk volí mezi alternativami, u kterých cítíme nejisté výsledky, zdá se být jasné, že jeho chování není ovlivněno jen individuálními preferencemi týkajícími se daného výsledku, ale i mírou přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. (Armstrong, 2007)

Expektační teorie se také dá vyjádřit pomocí vzorce, který popisuje úroveň motivace takto:

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

kde **V** je **valence**, která označuje subjektivní hodnotu výsledku jednání, očekávané uspokojení, ke kterému motivované jednání povede, a **E** je **expektance**, která představuje subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání opravdu bude vést k očekávanému výsledku. (Bedrnová & Nový a kol., 1998)

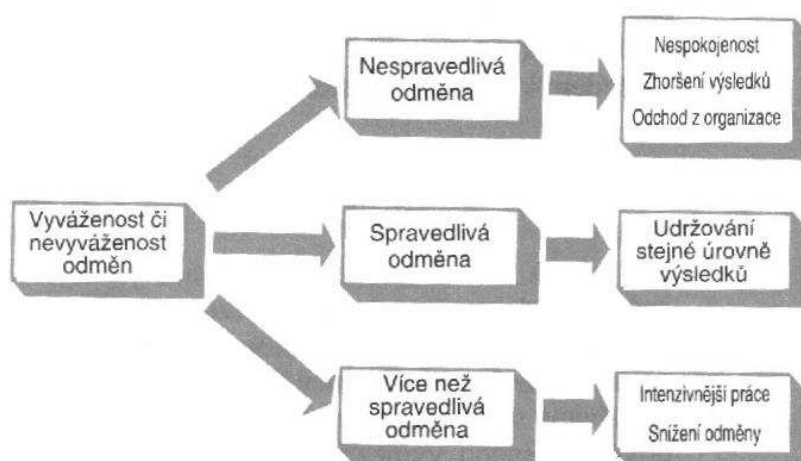
### 3.4.3.3 Teorie spravedlnosti

Podstatným faktorem motivace je pro jednotlivce pocit, že je odměněn spravedlivě. Toto hledisko respektuje teorie ekvity (teorie spravedlnosti), kterou zformuloval J. Stacy **Adams**. Jestliže člověk pociťuje, že je odměňován nespravedlivě, snižuje množství nebo kvalitu výsledků, nebo dokonce organizaci opouští. Pokud cítí, že je odměněn spravedlivě, potom je pravděpodobné, že jeho pracovní výsledky zůstanou stejné. Pokud nabyde dojmu, že je odměněn lépe, než si zaslouží, může pracovat intenzivněji. Je ale možné mu odměnu snížit. Přehledné znázornění obsahuje následující obrázek. (viz obr. 5) (Koontz & Weihrich, 1993)

Adams uvádí dvě formy spravedlnosti:

- distributivní – týká se toho, jak jednotlivci vnímají vlastní odměňování podle svého přínosu a v porovnání s ostatními,
- procedurální – týká se toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů organizace v oblasti hodnocení, povyšování pracovníků apod. (Armstrong, 2007)

Obrázek č. 4: Teorie ekvity



Zdroj: Koontz & Weihrich (1993)

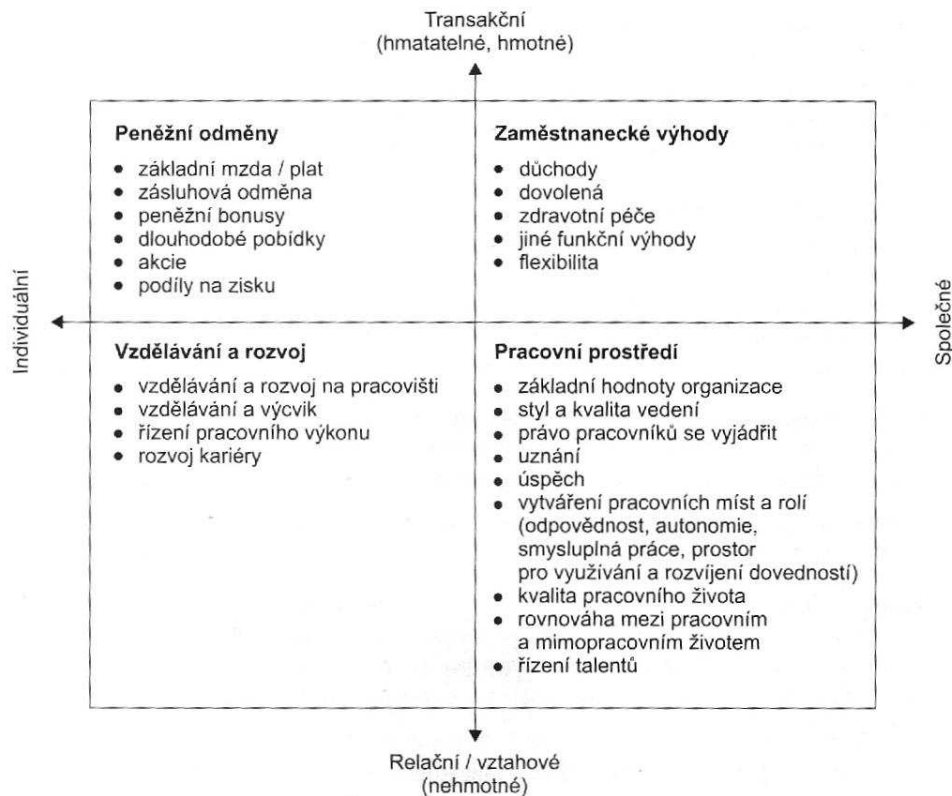
### 3.5 Odměňování pracovníků

V dnešní době odměňování neznamena jen plat nebo mzdu, kterou organizace poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Současné pojetí odměňování je mnohem rozsáhlejší. Zahrnuje povýšení, pochvalu nebo také zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje nezávisle na výkonu pracovníků. Stále častěji organizace zařazují mezi odměny i vzdělávání. Kromě vnějších odměn, což jsou především hmotné odměny, o kterých rozhoduje organizace, se začalo více věnovat vnitřním odměnám. Tyto odměny nejsou hmotné povahy, ale souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s pocitem užitečnosti, s uznáním mezi kolegy, s postavením apod. Tento druh odměn je spojen s osobností člověka, jeho postoji, potřebami, zájmy a hodnotami. Uvedené odměny tvoří celkovou odměnu. (Koubek, 2015)

Celkovou odměnu lze definovat jako souhrn všech nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici a které využívá k získávání, udržování, motivování a uspokojování pracovníků. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, a to jsou:

- transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody),
- relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny (vzdělávání, rozvoj, zážitky z práce). (Armstrong, 2007)

Obrázek č. 5: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2007)

Koubek (2007) dělí mzdové formy na jednotlivé položky:

- **časová mzda a plat** – hodinová, týdenní či měsíční částka,
- **úkolová mzda** – určitá částka za každou jednotku odvedené práce,
- **podílová (provizní) mzda** – odměna závislá na prodaném množství,
- **mzdy za očekávané výsledky práce** – odměny za dohodnutý soubor prací, dohodnutý výkon, tím se pracovník zaváže odvést práci v určitém období,
- **mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – odměna za kvalifikovaný výkon na různých pozicích,
- **mzdy a platy za přínos** – odměna za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost.

Dodatkové mzdové formy:

- **odměna za úsporu času** – za odvedení práce za kratší dobu než je norma,
- **prémie** – opakující se prémie, jednorázové prémie (bonusy, mimořádné odměny),
- **osobní ohodnocení** – ocenění dlouhodobě dosahovaných výsledků,
- **odměňování zlepšovacích návrhů** – odměna za zvýšení zisku nebo poklesu nákladů podniku související se zlepšovacím návrhem,

- **podíly na výsledcích hospodaření organizace** – podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu,
- **zaměstnanecké akcie** – akcie ke koupi, některé určeny pro manažery a některé pro všechny pracovníky,
- **scanlonův systém** – prémie za úsporu práce nebo nákladů,
- **příplatky** – za přesčas, práci v noci, svátek, na dopravu apod.,
- **ostatní výplaty** - 13. plat, vánoční příspěvek, odstupné aj.
- 

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny poskytované navíc k peněžní odměně. Cílem organizace je poskytnout atraktivní soubor odměn, který získá a udrží kvalitní zaměstnance, uspokojí potřeby jedinců, posílí oddanost k organizaci a poskytne daňové zvýhodnění příslušným osobám. (Koubek, 2015)

Armstorng (2007) dělí zaměstnanecké výhody následovně:

- **penzijní systémy** – považují se za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní jistoty** – zdravotní, úrazové nebo životní pojištění,
- **finanční výpomoc** – půjčky, slevy na podnikové zboží nebo služby apod.,
- **osobní potřeby** – dovolená, finanční nebo osobní poradenství, rekreační zařízení,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále velmi oceňovaná výhoda,
- **jiné výhody** – dotované stravování, mobilní telefony, úhrada telefonních výloh aj.

### 3.6 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

*„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.“*  
(Bělohávek, 2008)

Hodnocení pracovníků je důležitou činností, která organizaci poskytuje přehled o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Mnohé systémy hodnocení jsou také účinným motivačním nástrojem. Účelem hodnocení je získat informace

o výkonech pracovníků a jejich pracovním chování a následně jim poskytnout zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci. Hodnocení pracovníků se provádí:

- **průběžně** – neformální forma hodnocení zaměřená na bezprostřední pracovní výkon, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného,
- **příležitostně** – hodnocení po adaptaci pracovníka, pracovní posudek,
- **systematicky** – formální forma hodnocení, která se provádí pravidelně, pracovníci jsou hodnoceni dle předem stanovených kritérií. (Kocianová, 2010)

Používá se řada metod hodnocení, které navíc mají řadu variant, Koubek (2015) proto uvádí nejčastěji používané metody:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – nejčastěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů, probíhá stanovení cílů, zpracování plánu postupu, vytvoření podmínek pro realizaci a následné měření a posuzování plnění stanovených cílů.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – nejčastěji používaná při hodnocení výrobních dělníků, nejdříve se stanoví normy, poté následuje seznámení pracovníků s normami, a nakonec porovnání výkonu každého pracovníka s normami.
- **Volný popis** – univerzální metoda, která je ale doporučována při hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel písemně popíše pracovní výkon daného pracovníka dle předem stanovených kritérií a položek hodnocení. Tato metoda se také využívá při sebehodnocení. Problémem je nedostatek objektivity, kdy různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti, odlišnou délku a obsah popisu a někdy také i osobní vztah hodnotitele k hodnocenému pracovníkovi.
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnocení na základě písemných záznamů hodnotitele při výkonu práce jedince, záznamy by měly být pořizovány pravidelně. Což se může považovat za nevýhodu, protože to může být časově náročné.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – velmi rozšířená univerzální metoda, použitelná i pro sebehodnocení, která hodnotí jednotlivé aspekty zvlášť. Používají se tři typy stupnic, a to číselná, grafická a slovní. Formulář s hodnoticí stupnicí by měl být pečlivě připraven „na míru“ pro daný podnik, aby nedošlo k opomenutí důležitých kritérií a porozumění ze strany hodnoceného.

- **Checklist** – metoda formou dotazníku, který posuzuje přítomnost určitého typu pracovního chování. Nejčastěji odpovědi vyhodnocuje specialista z personálního oddělení. Metoda potřebuje důkladnou přípravu a je časově náročná, protože pro každý pracovní úsek je zapotřebí jiný formulář se specifikou daného oboru.
- **Metoda BARS** – jde o blízkou variantu hodnotící stupnice a checklistu. Je zaměřená spíše na přístup k práci než na samotné výsledky. Vychází se z toho, že žádoucí chování vede k efektivnějšímu výkonu práce. Výhodou je, že na přípravné fázi se podílí i sami pracovníci, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro hodnocené pracovníky přijatelné.
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – metoda, která porovnává výkon dvou a více jedinců. Výkon různých skupin pracovníků není možné porovnávat, protože nelze předpokládat, že nejlepší pracovník jedné skupiny je lepší než druhý nebo další pracovník jiné skupiny. Také je možné, že nejhorší pracovník jedné skupiny je lepší než nejlepší pracovník jiné skupiny, proto tato metoda není vhodná pro účely odměňování. Metoda je vhodná pro motivaci a zlepšování výkonu uvnitř skupiny.
- **Assesment centre** – metoda, která se používá nejen při náboru nových pracovníků ale i při hodnocení výkonu, schopností a potenciálu. Je vhodná pro hodnocení manažerů a specialistů. Výhodou je komplexnost posuzování, ale nevýhodou ovšem je hodnocení v uměle vytvořených podmínkách, což se nemusí shodovat s reakcemi v reálném prostředí. (Koubek, 2015)

Nejdůležitější fází systému hodnocení je **hodnotící pohovor**. V rámci pohovoru by se měla ohodnotit všechna jednotlivá kritéria výkonu a pracovního chování pracovníka a následně zdůraznit pozitivní stránky, ale i případné výhrady. Pohovor by měl vést ke konkrétním závěrům vůči pracovníkovi, k úrovni a kvalitě jeho výkonu a budoucím vyhlídkám jeho činnosti v podniku. Hodnocený by se měl vyjádřit jak k celkovému hodnocení, tak i pracovním podmínkám, organizace práce a případně předložit návrhy na zlepšení. (Veber a kol., 2000)



Hodnotící pohovor je oficiální a formální formou setkání, která musí mít určitou obsahovou strukturu a časový plán. Velký význam má styl vedení pohovoru, který může mít formu výrazné dominance hodnotitele nebo pohovor na úrovni rovnoprávnosti hodnotitele a hodnoceného, kteří si vzájemně naslouchají a společně hledají řešení. Nejvhodnější formou je ta druhá možnost založená na rovnoprávnosti obou zúčastněných. Předpokladem úspěšného pohovoru je důkladná příprava hodnotitele a pečlivá příprava prostředí, ve kterém se pohovor bude odehrávat. (Koubek, 2015)

## 4 Vlastní práce

Praktická část této práce je zaměřena na společnost **Česká spořitelna a.s.**, konkrétně na pobočku **ERSTE Premier centrum Trianon**. Nejdříve jsou stručně popsány základní informace o společnosti. Další a nejvýznamnější část tvoří dotazníkové šetření, pomocí kterého jsou vyhodnoceny výsledky na základě zjištěných informací. Dotazník je určen zaměstnancům společnosti a jeho cílem bylo zjistit, zda je zaměstnanec spokojen ve svém zaměstnání, jaký má vztah k motivačním prostředkům a jeho celková spokojenost s motivačním systémem v dané společnosti.

### 4.1 Charakteristika podniku

Česká spořitelna je na českém trhu banka s nejdelší tradicí. Její kořeny sahají až do roku 1825. Je moderní bankou orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Banka má nezastupitelnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Postavení banky dovoluje udávat trend v zavádění moderních bankovních služeb i v technologických inovacích. Od roku 2000 je banka součástí středoevropské Skupiny Erste.

Skupina Erste (Erste Group) byla založena v roce 1819 jako první rakouská spořitelna. V roce 1997 svou činnost rozšířila do střední a východní Evropy a díky početným akvizicím se stala jedním z největších poskytovatelů finančních služeb ve východní části EU. Pokrývá trh v Rakousku, ČR, na Slovensku, v Rumunsku, Maďarsku, Chorvatsku a Srbsku. (Česká spořitelna, 2019)

**ERSTE Premier centra** jsou součástí České spořitelny. V České republice se v současné době nachází 16 center. Tato centra se starají o movité klienty, kteří disponují úsporami a investicemi ve Finanční skupině České spořitelny v částce nad 1 500 000 Kč, či jsou jejich úspory, investice a úvěrové produkty v celkové výši 4 000 000 Kč nebo jejich čistý měsíční příjem je 70 000 Kč a více. Jsou to exkluzivní služby pro klienty, kteří chtějí svůj majetek zhodnocovat.

Tato práce je zaměřená na pražskou pobočku **ERSTE Premier centrum Trianon**.

ERSTE Premier centrum Trianon  
Budějovická 1518/13A, 140 00 Praha



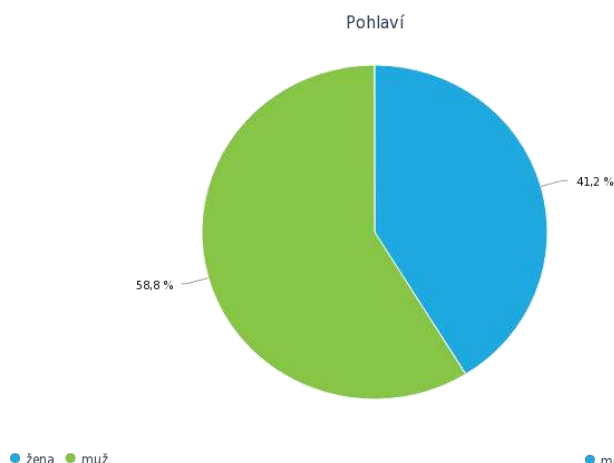
## 4.2 Analýza motivačního mechanismu ve společnosti ERSTE Premier

Praktická část bakalářské práce zkoumá motivační mechanismus na pobočce Premier Centrum Trianon, která je součástí České spořitelny. Pro sběr primárních dat byla využita metoda kvantitativního výzkumu. Konkrétně metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl zpracován pomocí online aplikace Survio (viz. Příloha č.1) a obsahoval jednu otevřenou otázku, všechny ostatní byly uzavřené. Celkem bylo položeno 21 otázek. Vytvořený dotazník byl rozeslán na pracovní emailové adresy všech zaměstnanců, s výjimkou ředitele pobočky. Až na asistentku pobočky zastává zbytek zaměstnanců pozici bankéřů. Do šetření se zapojilo všech 17 zaměstnanců pobočky. Návratnost tedy činila 100 %. Zaměstnanci byli informováni o účelu dotazníkového šetření a bylo jim také sděleno, že dotazník je plně anonymní.

### 4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

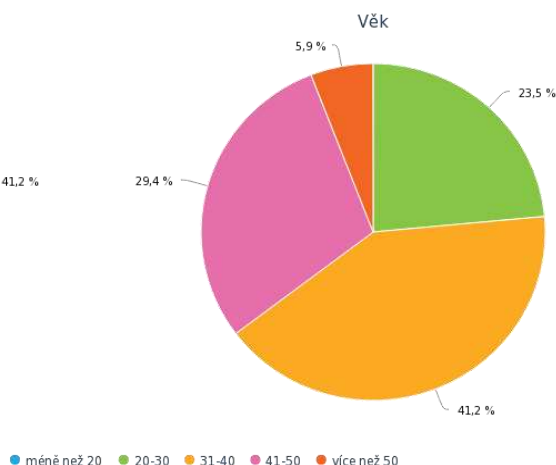
První čtyři otázky byly zaměřeny na zjištění základních demografických charakteristik vzorku na pracovišti ERSTE Premier centra. Výsledky jsou znázorněny v následujících čtyřech grafech.

Graf č. 1: Pohlaví

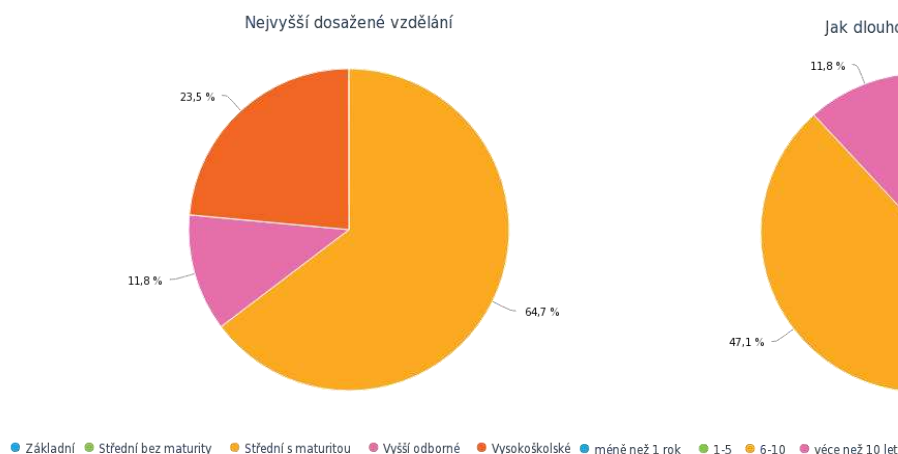


Zdroj: vlastní šetření

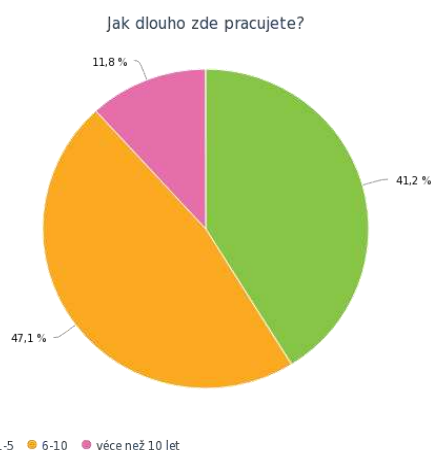
Graf č. 2: Věk



Zdroj: vlastní šetření

**Graf č. 3: Vzdělání**

*Zdroj: vlastní šetření*

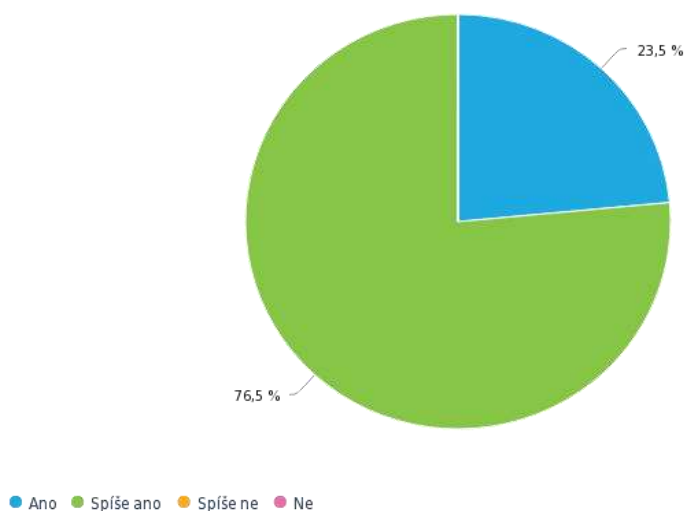
**Graf č. 4: Počet let ve společnosti**

*Zdroj: vlastní šetření*

Z prvního grafu lze vidět, že ve firmě je zastoupení obou pohlaví téměř vyrovnané. Pracuje zde 10 mužů a 7 žen. Z hlediska věkové struktury převládá počet zaměstnanců ve věkové kategorii 31-40 let (41,2 %), jen o něco méně v kategorii 41-50 let (29,4 %) a následně v kategorii 20-30 let (23,5 %). Jeden respondent spadá do kategorie více než 50 let (5,9 %) a ani jeden z respondentů neuvedl kategorii méně než 20 let. Z toho plyne, že ve firmě převládají zaměstnanci, kteří už mají za sebou nějakou praxi a zkušenosti v oboru. Odpovědi na nejvyšší dosažené vzdělání ukazují, že největší zastoupení mají absolventi středních škol s maturitou, konkrétně 11 respondentů (64,7 %), absolventi vysokých škol jsou v zastoupení 4 (23,5 %) respondentů a zbylé 3 (11,8 %) uvedli dokončené vyšší odborné vzdělání. Ani jeden z respondentů neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní školu. V grafu č. 4 lze vidět počet odpracovaných let ve společnosti. Ze 17 zaměstnanců jich 8 (47,1 %) uvedlo, že ve společnosti pracují 6-10 let, a dalších 7 (41,2 %) uvedlo 1-5 let. Poslední 2 (11,8 %) uvedli, že jsou ve firmě zaměstnaní více než 10 let. Odpovědi poukazují na loajálnost ze strany zaměstnanců vůči společnosti.

**Graf č. 5: Spokojenost s náplní práce**

Jste spokojen/a s náplní své práce?

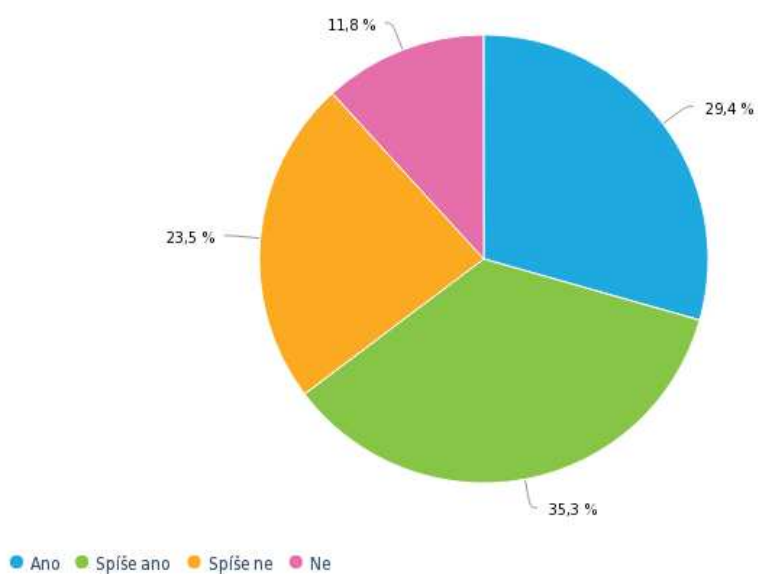


*Zdroj: vlastní šetření*

Dle grafu č.5 je zřejmé, že většina respondentů je s náplní své práce spokojena. Jednoznačně „Ano“ odpovědělo 23,5 % a zbylých 76,5 % odpovědělo „Spíše ano“. Tyto výsledky jsou pro manažera pozitivní.

**Graf č. 6: Pracovní prostředí**

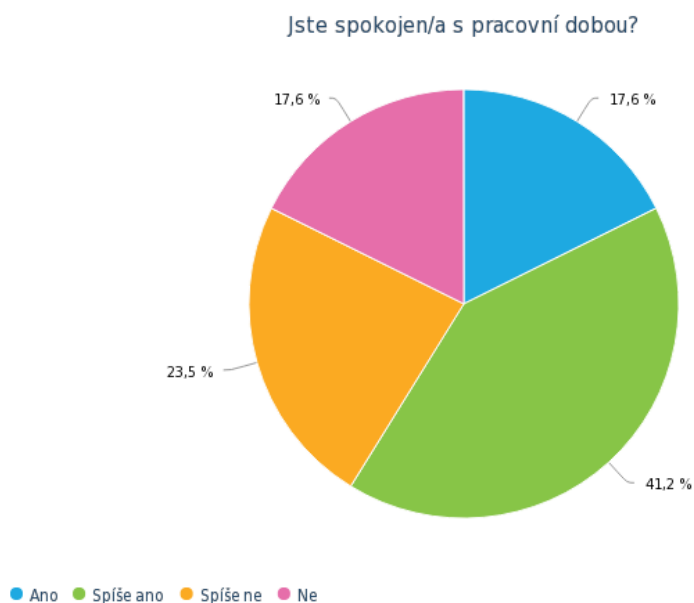
Jste spokojen/a s pracovním prostředím?



*Zdroj: vlastní šetření*

Z grafu č. 6 vyplývá, že absolutně spokojeno s pracovním prostředím je 29,4 % respondentů. Odpověď „Spíše ano“ volilo 35,3 % dotazovaných. „Spíše ne“ odpovědělo 23,5 % respondentů a úplnou nespokojenost vyjádřilo 11,8 % dotazovaných. Z toho vyplývá, že i přesto, že jsou kanceláře moderně zařízené, některým zaměstnancům nevyhovuje systém uspořádání kanceláří ve stylu Open Space.

**Graf č. 7: Pracovní doba**

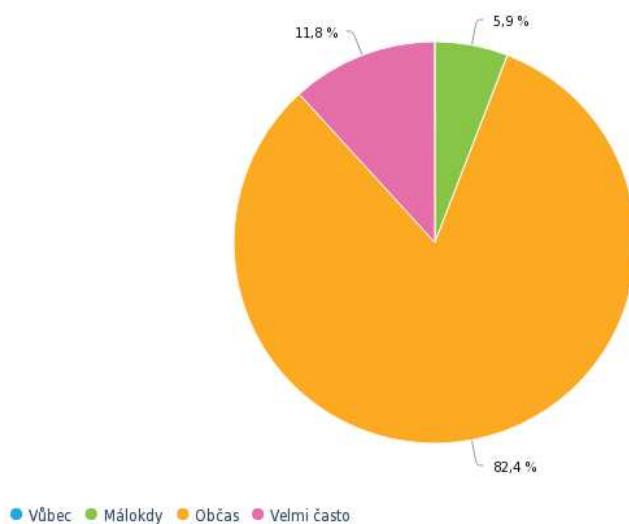


*Zdroj: vlastní šetření*

S pracovní dobou je s jistou odpovědí „Ano“ spokojeno 17,6 % respondentů, konkrétně 3 z celkového počtu. „Spíše ano“ odpovědělo 41,2 %, tedy 7 dotazovaných. 23,5 %, tedy 4 dotazovaní odpověděli „Spíše ne“ a svůj jasný nesouhlas s pracovní dobou vyjádřilo 17,6 % respondentů, to jsou 3 zaměstnanci.

### Graf č. 8: Pocit přepracovanosti

Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

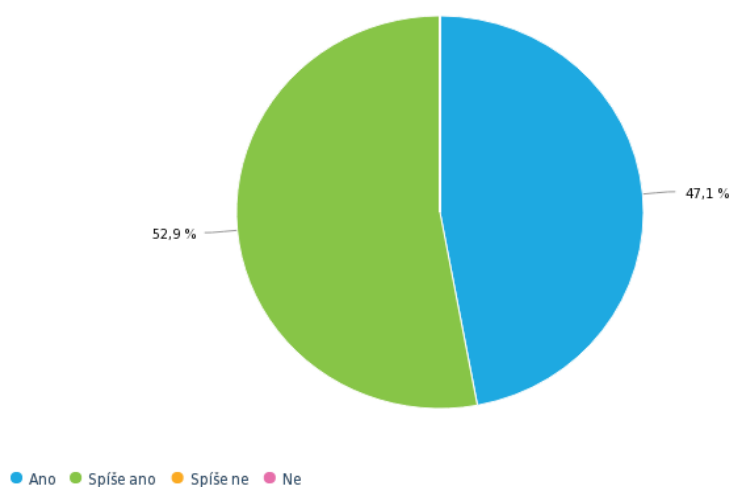


Zdroj: vlastní šetření

Pocit velmi časté přepracovanosti pocítuje 11,8 % respondentů, tedy 2 osoby. Nejčastější odpovědí byla možnost „Občas“, kterou volilo 14 dotazovaných (82,4 %), a „Mállokdy“ odpovědělo 5,9 %, tedy 1 ze vzorku. Možnost „Vůbec“ nezvolil ani jeden z dotazovaných. Z toho je zřejmé, že se zaměstnanci cítí spíše pod tlakem, je to dáno i náplní práce, která nese velkou zodpovědnost. (viz graf č. 8)

### Graf č. 9: Vztahy s kolegy

Považujete vztahy s kolegy za dobré?

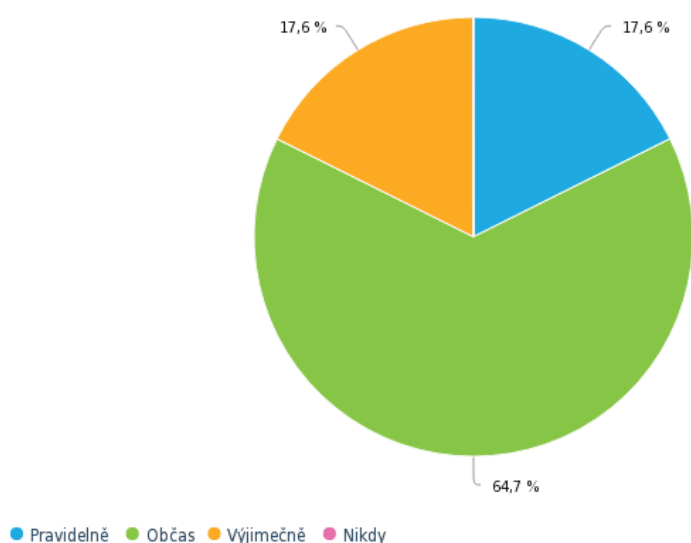


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 9 znázorňuje, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, a výsledky jsou velmi pozitivní. Jednoznačně „Ano“ odpovědělo 52,9 % a dalších 47,1 % zvolilo „Spíše ano“. Nikdo nevedl, že má špatné vztahy s kolegy. Dobré vztahy jsou velmi důležité pro celkovou atmosféru na pracovišti, od které se odvíjí úspěšnost celého týmu.

**Graf č. 10: Setkávání se s kolegy mimo pracovní dobu**

Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní dobu?



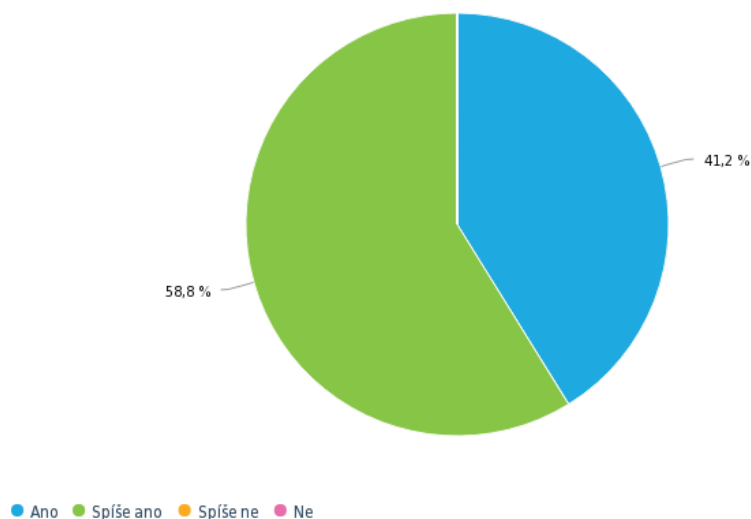
*Zdroj: vlastní šetření*

Následující otázka je spojena s tou předchozí. Z grafu č.10 vyplývá, že pravidelně se mimo pracovní dobu setkává 17,6 % spolupracovníků, stejné procento vyšlo i u odpovědi „Výjimečně“. Nejvíce dotazovaných odpovědělo „Občas“, a to 64,7 %. Žádný z respondentů nevedl možnost „Nikdy“. Výsledky odpovídají předchozí otázce, když bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Každý člověk je odlišně časově vytížen, proto i odpověď výjimečně nemusí být považována za negativní.



### Graf č. 11: styl vedení a komunikace s nadřízeným

Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s nadřízeným?

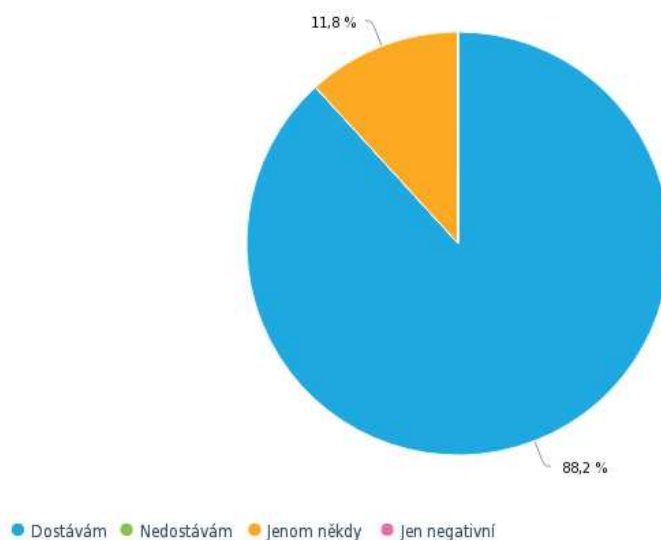


*Zdroj: vlastní šetření*

Graf č. 11 ukazuje spokojenost zaměstnanců s komunikací s nadřízeným. Společnost nedávno přijala nového manažera pobočky a dle výsledků je zřejmé, že jsou zaměstnanci s jeho stylem vedení spokojeni. Jednoznačné „Ano“ odpovědělo 41,2 % a zbylých 58,8 % dotazovaných odpovědělo „Spíše ano“.

### Graf č. 12: Zpětná vazba

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?

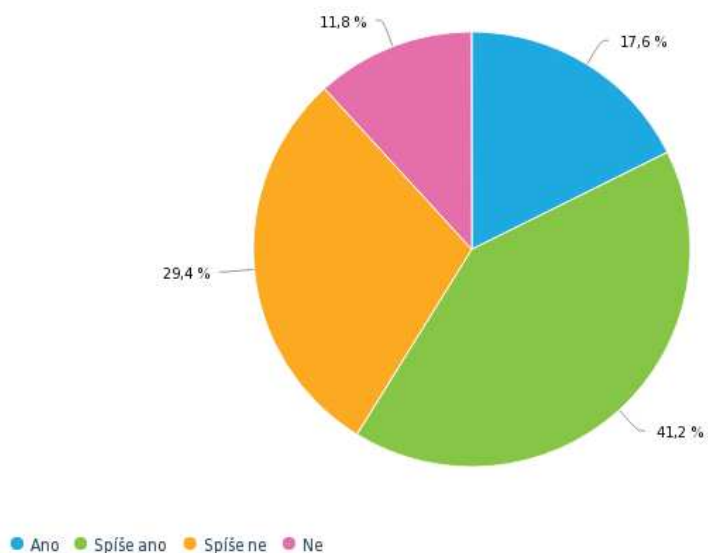


*Zdroj: vlastní šetření*

Na otázku zpětné vazby od nadřízeného odpovědělo až 88,2 % kladně a jen 11,8 % odpovědělo „Jenom někdy“. To odpovídá předchozí otázce ohledně spokojenosti zaměstnanců s jejich nadřízeným.

**Graf č. 13: Školení a teambuilding**

Uvítal/a byste více odborných školení a teambuildingových akcí?

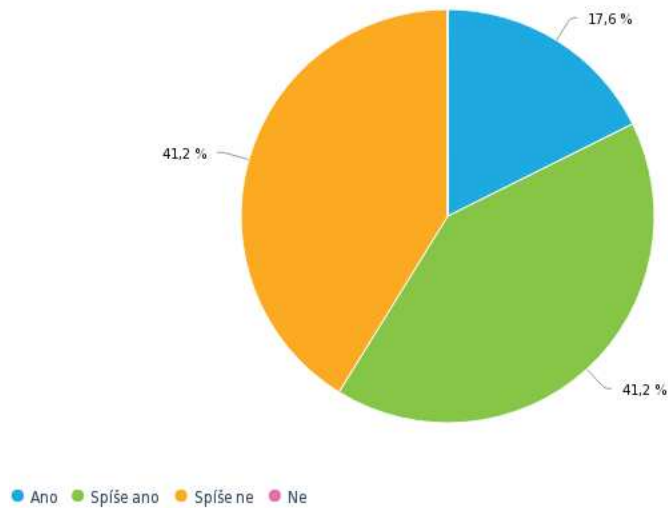


Zdroj: vlastní šetření

Další otázka se zabývá dostatkem odborných školení a teambuildingu. Více než polovina dotazovaných by uvítala více takových akcí. Přesněji 17,6 % by si tyto akce zcela přálo a 41,2 % by spíše uvítali více školení a teambuildingových akcí.

### Graf č. 14: Spokojenost s motivačním systémem

Jste spokojen/a se současným motivačním systémem podniku?

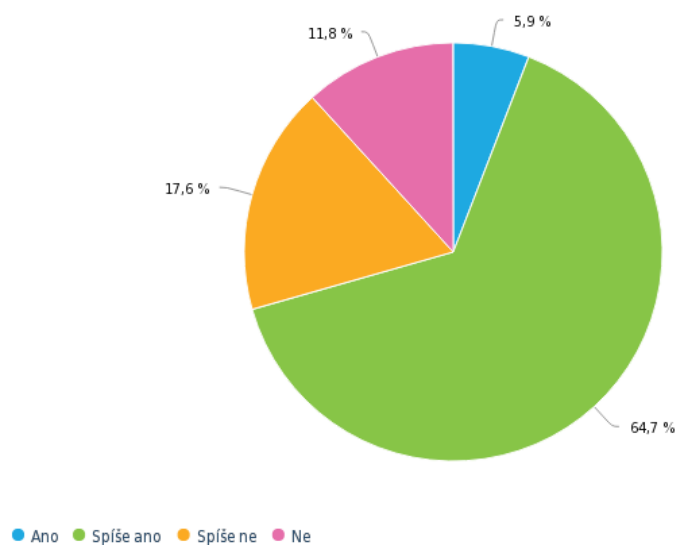


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č.14 vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců je s motivačním systémem v práci spokojena. 41,2 % dotazovaných jsou spíše spokojeni a 17,6 % vyjádřilo úplnou spokojenost. Zbýlých 41,2 %, tedy 7 zaměstnanců, jsou spíše nespokojeni. Nikdo nevyjádřil úplnou nespokojenost.

### Graf č. 15: Platové ohodnocení

Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

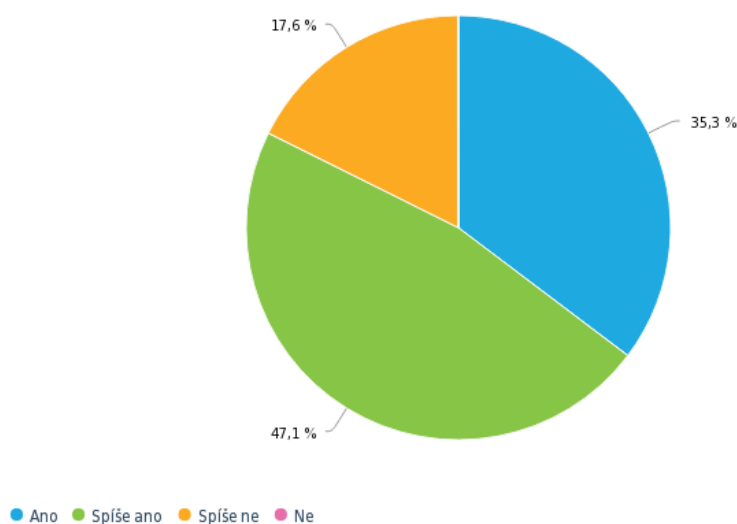


Zdroj: vlastní šetření

S celkovou nespokojeností některých respondentů s motivačním systémem je spojena i nespokojenost s platovým ohodnocením, kdy 11,8 % je úplně nespokojena a 17,6 % je spíše nespokojena. Většina je s platovým ohodnocením spíše spokojena, přesněji 64,7 %, a zbylých 5,9 % dotazovaných je zcela spokojeno. Nespokojenost projevili převážně ti zaměstnanci, kteří nejsou celkově spokojeni s motivačním systémem. V podniku ale stále převládají tací, kteří jsou spíše spokojeni jak s platovým ohodnocením, tak i celkovým motivačním systémem.

**Graf č. 16: Osobní a profesní rozvoj**

Máte možnost osobního i profesního rozvoje?

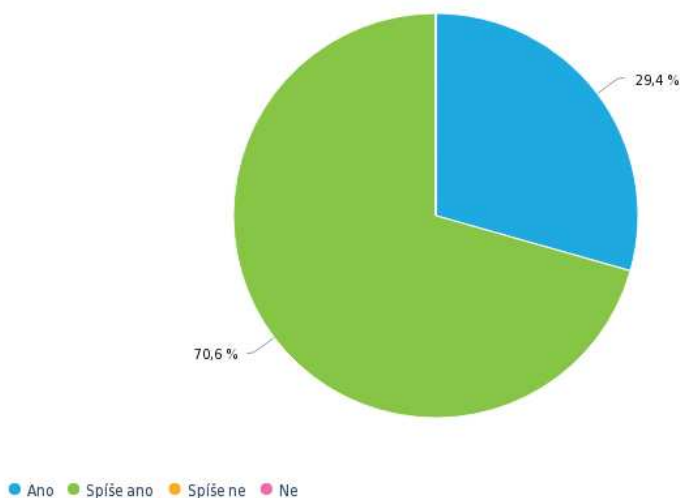


*Zdroj: vlastní šetření*

Další otázka byla zaměřena na osobní a profesní rozvoj. Z grafu č. 16 je zřejmé, že většina zaměstnanců má možnost se stále rozvíjet. Odpověď „Spíše ano“ uvedlo 47,1 % respondentů a dalších 35,3 % volilo jasné „Ano“. Jen 17,6 % se cítí spíše bez možnosti rozvoje. To by odpovídalo odpovědím z grafu č. 13, kde někteří uvedli, že nemají dostatek odborných školení a teambuildingových akcí. Někomu postačí množství stávajících akcí, někdo by se chtěl rozvíjet intenzivněji. Výsledky však působí spíše pozitivně.

### Graf č. 17: Zaměstnanecké benefity

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

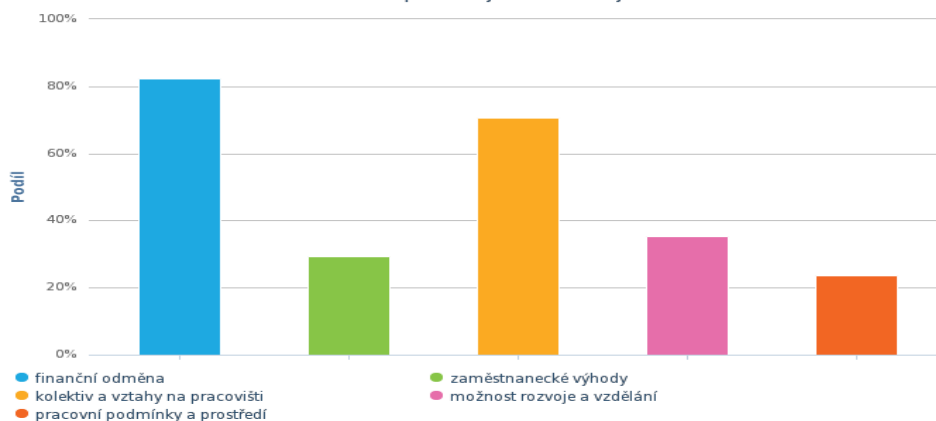


Zdroj: vlastní šetření

Z předchozí otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou s benefity vcelku spokojeni. I přesto, že společnost nabízí dost různorodých benefitů, byla položena otázka, jaké jiné zaměstnanecké výhody by dotazovaní uvítali. Nejčastější odpovědi byla flexibilnější pracovní doba a s tím související možnost homeoffice. Další odpovědi byl větší příspěvek na stravenky nebo více bodů do Cafeterie. Někteří také uvedli, že by si přáli služební vůz nebo VPN připojení. Vyskytovala se i odpověď „žádné“. Otázka mírně souvisí s nespokojeností některých zaměstnanců s pracovní dobou, kteří by si přáli flexibilnější pracovní dobu v návaznosti na potřeby svých klientů. (viz. otázka č. 18 v příloze č. 1)

### Graf č. 18: Stimulace

Co Vás v práci nejvíce stimuluje?



Zdroj: vlastní šetření

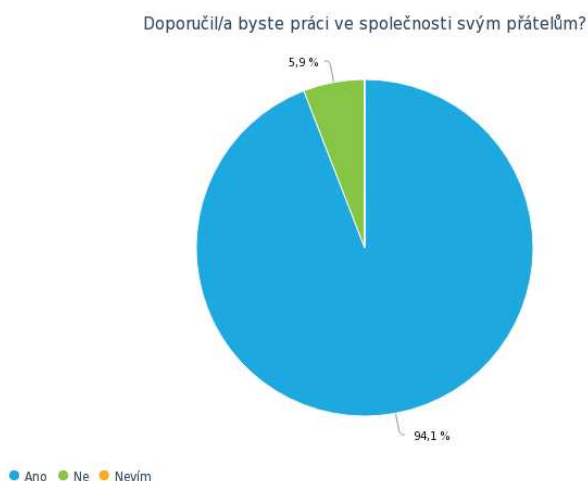
U následující otázky měli respondenti možnost zvolit si více než jednu odpověď. Z grafu č. 18 je patrné, že pro většinu je stále největším stimulem pro práci finanční odměna. Dalším důležitým stimulem je kolektiv a vztahy na pracovišti. Což také potvrzují odpovědi z grafu č. 9. Už o něco méně podstatným stimulem se jeví možnost rozvoje a nejméně podstatnými jsou zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky a prostředí.

**Graf č. 19: Změna zaměstnání**



*Zdroj: vlastní šetření*

**Graf č. 20: Doporučení přátelům**



*Zdroj: vlastní šetření*

O změně zaměstnání přemýšlí 1 respondent a další 2 spíše přemýšlí. Zbýlých 14 zaměstnanců by pro společnost chtěli i nadále pracovat. Na to navazuje následující otázka, zda by zaměstnanci doporučili práci svým přátelům. Jen jeden z dotazovaných by svou práci nedoporučil. (viz graf č. 19 a 20)

## 5 Výsledky a diskuse

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci v podniku spokojeni. Pozitivní výsledky byly zjištěny u otázky na spokojenost s náplní své práce, kdy možnost „Spíše ano“ a „Ano“ zvolilo dohromady 100 %, tedy všech 17 zaměstnanců. Drtivá většina o změně zaměstnání nepřemýšlí a práci v dané společnosti by doporučila i přátelům. Zaměstnanci velmi pozitivně ohodnotili své vztahy s kolegy a většina se s kolegy setkává i mimo pracovní dobu. Dobře fungující kolektiv a přátelská atmosféra na pracovišti je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní motivace. Dalším důležitým faktorem je komunikace a zpětná vazba nadřízeného. V tomto případě jsou výsledky také velmi pozitivní. Na tuto otázku odpovědělo „Ano“ 41,2 % a „Spíše ano“ odpovědělo 58,8 % zaměstnanců. Problém nastává u pracovního prostředí, kdy více než 30 % dotazovaných není spokojeno. Důvodem je zřejmě systém sdílených kanceláří Open Space. Toto otevřené prostředí, ve kterém nejsou ani příčky mezi jednotlivými stoly, nedává zaměstnancům pocit žádného soukromí. Dalším problémem je pracovní doba a pocit přepracovanosti. S pracovní dobou není spokojeno přes 40 % dotazovaných. V otevřené otázce také většina z nich žádala flexibilnější pracovní dobu například podle potřeb klientů. S tím souvisí i pocit přepracovanosti. Jde o zodpovědnou práci v oblasti financí, ale při lepším rozvržení práce a případném homeoffice by se tento problém dal vyřešit. Také v oblasti motivačního systému vyjádřilo 41,2 % dotazovaných spíše nespokojenost. S tím souvisí nespokojenost některých respondentů s platovým ohodnocením, osobním rozvojem a množstvím odborných školení nebo teambuildingových akcí. Se zaměstnaneckými benefity jsou zaměstnanci vcelku spokojeni. Možná doporučení jsou uvedena v následujících podkapitolách.

### 5.1 Pracovní prostředí

V dnešní době je velmi populární otevřené uspořádání kanceláří, tedy přesněji Open Space Offices. Firmy se snaží snižovat náklady a dostat co nejvíce zaměstnanců do jednoho prostoru. Cílem takových prostor měla být i snaha více stmelit pracovní tým. Tento systém má spíše více nevýhod, které někteří mohou hůře snášet. Žádné soukromí, časté vyrušování pracovními či soukromými hovory ostatních kolegů apod. Některým dělá problém se soustředit na svou práci a ztrácí tak produktivitu a také pocit komfortu v pracovním prostředí. Jednou z možností jsou příčky mezi stoly, které nevyžadují velké změny, ale člověk se dokáže více uvolnit a cítit se komfortněji. Dále je doporučeno vytvoření

relaxační zóny mimo sdílený prostor, kde by si člověk mohl vyřídit osobní hovory nebo práci, která vyžaduje velkou soustředěnost. Prostor by bylo dobré vyplnit například pohovkami nebo křesly, kde by si každý mohl na chvíli odpočinout od hlučného prostředí.

## **5.2 Flexibilnější pracovní doba**

Další doporučení se týká pracovní doby, se kterou zaměstnanci nebyli příliš spokojeni. Právě možnost flexibilnější pracovní doby uváděli v otevřené otázce nejčastěji. (viz. otázka č.18). Mezi hlavní náplň práce všech zaměstnanců pobočky s výjimkou asistentky, se řadí komunikace s klienty, a to jak osobně, tak telefonicky. Proto by zaměstnancům mohlo více vyhovovat rozvržení si pracovní doby dle potřeb klientů. Také je doporučeno zavedení částečné práce z domova. Dle povahy pracovní náplně bankéřů by možnost homeoffice byla vhodná a pro zaměstnance také motivující k lepším výkonům. Práce z domova má spoustu výhod i nevýhod. Příjemné prostředí, ušetřené náklady na cestu do práce a jiné výhody. Důležitá je také dobrá komunikace na dálku s nadřízeným a kolegy. Mnoho nadřízených se této možnosti často brání, ale mnoho zaměstnanců by tuto možnost ocenilo. Pro začátek by mohla být navržena práce z domova na 2-3 dny v měsíci.

## **5.3 Častější školení a teambuildingové akce**

Ve společnosti probíhají teambuildingové akce 2x do roka. Odborná školení se také konají několikrát ročně. Přesto více než polovina dotazovaných by uvítala více takových akcí. Je zřejmé, že většina zaměstnanců má chuť stále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Chuť se rozvíjet je součástí hierarchie potřeb, kterou popsal Maslow, jejíž pátým, a zároveň posledním stupněm je potřeba seberealizace. Bylo by vhodné pořádat častěji společné aktivity mimo pracovní prostředí. Nadřízený by v tomto směru měl vyslechnout své zaměstnance a zjistit o které aktivity by měli největší zájem. Společnost v současné době nabízí i jazykové kurzy, které jsou spíše omezené výběrem jen na anglický jazyk. Proto je navrženo provést průzkum, zda je o výuku jazyků větší zájem a konkrétně v jakých jazycích by se zaměstnanci chtěli zdokonalovat. Další zajímavou možností prohloubení osobního a profesního rozvoje jsou workshopy, které se nabízí na nejrůznější témata.



## 6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit aktuální stav motivačního systému ve společnosti ERSTE Premier centrum Trianon. Cílem bylo analyzovat výsledky vlastního šetření a navrhnout případné změny a doporučení, které by vedly ke zlepšení motivace v daném podniku.

Teoretická část se na základě prostudované literatury zaměřila na vysvětlení důležitých pojmů dané problematiky. V úvodní části byl vysvětlen pojem management a s tím spojená funkce manažera. Druhá část byla zaměřena na oblast motivace a objasnění zásadních pojmů jako je motivace, stimulace a typy motivace. Značná část byla věnována nejznámějším motivačním teoriím. Na závěr teoretické části byla objasněná oblast hodnocení a odměňování pracovníků.

V úvodu praktické části byl stručně charakterizován zkoumaný podnik. Zpracování analýzy zkoumané problematiky bylo provedeno na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl určen pro zaměstnance firmy, kteří ochotně poskytli odpovědi pro tento průzkum. Výsledky byly zpracovány graficky a na základě analýzy bylo provedeno jejich vyhodnocení. Závěrečnou část tvoří vlastní doporučení na zlepšení stávající situace ve zkoumaném podniku.

Dle výsledků vlastního šetření by se dalo říci, že obecně jsou zaměstnanci v daném podniku spokojeni. Pozitivní výsledky byly zjištěny u otázky na vztahy s kolegy. Ani jeden z respondentů nevedl negativní odpověď na tuto otázku. S kolegy se schází i mimo pracovní dobu. Dalším pozitivem je vyjádření spokojenosti zaměstnanců se svým podřízeným a dostatkem zpětné vazby. Tyto oblasti se dají označit za jedny z nejdůležitějších faktorů pracovní motivace.

Z výsledků bylo zjištěno několik nedostatků v dané problematice. Byla zjištěna nespokojenost s pracovní dobou, kde by bylo řešením zavedení částečné práce z domova nebo úprava pracovní doby dle potřeb klientů. Nedostatky byly zjištěny i v oblasti profesního a osobního rozvoje. Zaměstnanci by v této oblasti uvítali více

odborných školení a společných aktivit. Firma by neměla zapomínat, jak důležitým faktorem motivace potřeba seberealizace je.

Obecně lze říci, že spokojení a motivovaní zaměstnanci dělají podnik „zdravějším“ a mají přímý vliv na spokojenost zákazníků, a to je jedním z hlavních cílů každé společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

## **7.2 Internetové zdroje**

O České spořitelně | Česká spořitelna. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © 2019 Česká spořitelna, a. s. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

## **8 Přílohy**

### **8.1 Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance**

**1) Pohlaví**

- Žena
- Muž

**2) Věk**

- méně než 20
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- více než 50

**3) Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**4) Jak dlouho zde pracujete?**

- méně než 1 rok
- 1-5
- 6-10
- více než 10 let

**5) Jste spokojen/a s náplní své práce?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**6) Jste spokojen/a s pracovním prostředím?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**7) Jste spokojen/a s pracovní dobou?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**8) Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**

- Vůbec
- Málokdy
- Občas
- Velmi často

**9) Považujete vztahy s kolegy za dobré?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10) Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní dobu?**

- Pravidelně
- Občas
- Výjimečně
- Nikdy

**11) Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s nadřízeným?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12) Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?**

- Dostávám
- Nedostávám
- Jenom někdy
- Jen negativní

**13) Uvítal/a byste více odborných školení a teambuildingových akcí?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**14) Jste spokojen/a se současným motivačním systémem podniku?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15) Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16) Máte možnost osobního i profesního rozvoje?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**17) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18) Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste uvítal/a? Vypište.**

**19) Co Vás v práci nejvíce stimuluje?**

- finanční odměna
- zaměstnanecké výhody
- kolektiv a vztahy na pracovišti
- možnost rozvoje a vzdělání
- pracovní podmínky a prostředí

**20) Přemýšlíte o změně zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**21) Doporučil/a byste práci ve společnosti svým přátelům?**

- Ano
- Ne
- Nevím