

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Kristýna Urbánková

© březen 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Urbánková Kristýna

Podnikání a administrativa

Název práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Anglický název

Work motivation oriented on the performance

Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň motivace pracovníků. Provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit, vytipovat problemové oblasti a navrhnout zlepšení.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod , které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručné ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti. Výsledky zjištění , jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Motivace, potřeby, odměny, stimul, motiv, hodnocení, pracovní výkon, mzda, pracovní spokojenost, zaměstnanci

Doporučené zdroje informací

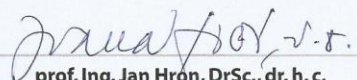
AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vedoucí práce

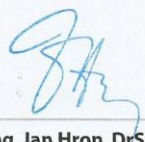
Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace orientovaná na výkon" 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 literatury 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 12. 3. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Bohumile Lhotské za odborné rady a doporučení, drahocenné připomínky a za konzultace po celou dobu zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Markétě Vognarové ze společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s. za cenné informace, interní materiály a také všem zaměstnancům za ochotu a trpělivost při vyplňování dotazníků i při osobních rozhovorech.

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá tématem, který v současné době řeší mnoho společností. Analyzuje pracovní motivaci v podniku a její dopady na pracovní výkon zaměstnanců. Práce se skládá ze dvou částí. První, teoretická část, vychází z prostudované odborné literatury a internetových zdrojů. Jsou zde vymezeny základní pojmy, které je nezbytné znát, abychom porozuměli danému tématu.

Druhá, vlastní část, se zaměřuje na popis vybrané společnosti, organizační strukturu, motivační prostředky a systém hodnocení a jejich působení na výkon zaměstnanců.

Dále obsahuje dotazník, pomocí kterého byl proveden průzkum ve společnosti. Jeho výsledky jsou zpracovány a jsou doplněny o tabulky a grafy. Na základě vyhodnocení dotazníků jsou vymezeny kritické oblasti a jsou navržena možná řešení, která by dopomohla k odstranění problémů ve společnosti.

Klíčová slova:

Motivace

Potřeby

Odměny

Stimul

Motiv

Hodnocení

Pracovní výkon

Mzda

Pracovní spokojenost

Zaměstnanci

Work motivation oriented on the performace

Summary

This bachelor thesis is focused on a topic that a lot of firms deal with nowadays. It is analysing a work motivation in a firm and its influences on performances of employees. This work consists of two parts. The first, theoretical part is based on literature review and also internet resources. There are defined basic terms necessary for understanding the topic given.

The second, practical part is focused on description of the chosen company, organisational structure, motivational tools, evaluation system and how they determine performances of employees.

This thesis also contains a questionnaire, by which the research of the company was done. Its results are processed and completed by tables and graphs. Based on the evaluation of the questionnaires there are defined critical areas and suggested possible solutions that may help to get rid of the company's problems.

Keywords:

Motivation

Needs

Rewards

Stimul

Motive

Evaluation

Work performace

Salary

Work satisfaction

Employees

Obsah

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1.	<i>CÍL PRÁCE</i>	<i>10</i>
2.2.	<i>METODIKA</i>	<i>10</i>
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
3.1.	<i>ZÁKLADNÍ POJMY</i>	<i>11</i>
3.1.1.	Motiv	11
3.1.2.	Potřeby	11
3.1.3.	Stimul a stimulace	12
3.1.4.	Motivace	13
3.2.	<i>PRACOVNÍ MOTIVACE</i>	<i>14</i>
3.2.1.	Typy pracovní motivace	14
3.2.2.	Proces motivace	15
3.3.	<i>TEORIE MOTIVACE</i>	<i>15</i>
3.3.1.	Teorie instrumentalisty	16
3.3.2.	Teorie zaměřené na obsah nebo také teorie potřeb	16
3.3.3.	Teorie zaměřené na proces	18
3.4.	<i>ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</i>	<i>20</i>
4	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	22
4.1.	<i>POPIS SPOLEČNOSTI ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA</i>	<i>22</i>
4.1.1.	Základní údaje o společnosti	22
4.1.2.	Společnost	22
4.2.	<i>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</i>	<i>23</i>
4.3.	<i>MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI</i>	<i>24</i>
4.3.1.	Základní motivační nástroje	24
4.3.2.	Ostatní odměny a benefity	25
4.4.	<i>SYSTÉM HODNOCENÍ</i>	<i>26</i>
4.5.	<i>DOTAZNÍK</i>	<i>27</i>
4.5.1.	Výsledky šetření	27
4.5.2.	Vyhodnocení uzavřených otázek	28
4.5.3.	Vyhodnocení otevřených otázek	36
5	SOUHRN VÝSLEDKŮ	40
6	ZÁVĚR	42
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	43
8	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK	44
9	PŘÍLOHY	45

1 ÚVOD

Téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“ pro bakalářskou práci si studentka zvolila, jelikož otázka motivace se stává v posledních letech stále více probíraným tématem v mnoha různých oblastech. A to nejen v oblasti moderní psychologie, ale i v oblasti vzdělávání, personalistiky a řízení lidských zdrojů.

V současné době většina firem usiluje o dosažení vysoké výkonnosti svých pracovníků, o maximalizaci zisků a o dosažení co nejlepších výsledků ve svém oboru. Tato skutečnost spěje ke znatelnému zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování prezentace firmy na daném trhu.

Jak je již dnes zřejmé, snaha o dosažení co nejvyšší výkonnosti pracovníků v rámci jejich možností je v současnosti nezbytnou součástí řízení podniku. Zároveň by se tato problematika měla stát důležitou náplní v oblasti řízení lidských zdrojů.

V případě zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců, by měli zaměstnavatelé věnovat velkou pozornost jejich motivaci. Ačkoliv nelze stanovit stoprocentní a ideální návod k dosažení co nejvyššího pracovního výkonu zaměstnanců, existuje dnes už nepřehledné množství způsobů, jak dosáhnout uspokojivé úrovně motivace svých pracovníků. Záměrem podnikatelů je vytvořit příznivé pracovní podmínky, vhodné pracovní klima, soustavnou motivaci svých zaměstnanců, rozpoznání jejich potřeb a kladení důrazu na jejich uspokojení. Cílem je dosáhnout spokojenosti zaměstnanců, jež se odráží na kvalitě i kvantitě odvedené práce. V případě nízké spokojenosti pracovníka by mohlo dojít až ke snížení zájmu podávat dobré výkony.

V současné době usilují podniky o co nejkvalitnější pracovníky a nároky na jejich pracovní výkonnost vzrůstají závratnou rychlostí. Od pracovníků je očekáváno maximální pracovní nasazení a snaha o neustálé rozvíjení v několika různých oblastech současně. Každý jedinec by se měl tedy pořád rozvíjet, rozšiřovat své vzdělání, neustále pracovat na sobě a svých schopnostech a snažit se pokročit co nejvíce kupředu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň motivace pracovníků. Provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit, vytipovat případné problémové oblasti a navrhnout zlepšení.

2.2. METODIKA

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude pomocí dotazníkové metody zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace a explorační analýzy výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Dotazník se skládá celkem z 24 otázek. Obsahuje 20 uzavřených otázek s možností výběru mezi pěti odpověďmi, přičemž se vybírá pouze jedna nabízená alternativa. Součástí nabízených odpovědí je i odpověď „Neumím odpovědět“. Dále dotazník obsahuje 3 otevřené otázky, ve kterých mají pracovníci možnost vyjádřit se k danému tématu.

V dotazníku je také zahrnuta jedna otázka, ve které pracovník seřadí odpovědi dle svých preferencí. Ve společnosti bylo rozdáno celkem 50 dotazníků a dohromady se jich vrátilo 74 %. Zaměstnancům byla zaručena naprostá anonymita.

Výsledky dotazníku jsou zpracovány ve vlastní části, jsou doplněny o přehledné grafy a tabulky. Veškeré zdůvodnění výsledků je podloženo nestandardizovanými rozhovory. Na základě výsledků jsou navrženy kritické oblasti a navrhována možná řešení pro odstranění problémů

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. ZÁKLADNÍ POJMY

3.1.1. Motiv

Motiv chápeme jako vnitřní pohnutky či podmínky, které vyvolávají aktivitu člověka a směřují ji k dosažení určitého cíle a to do té doby, než je cíle dosaženo nebo dokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti stanoveného cíle (Konigová, Horalíková, 2013).

Když máme hlad, pokoušíme se opatřit si stravu. Zde hlad představuje motiv, který směřuje naše chování k určitému cíli. Motivy udávají nejen cestu chování jedince, ale také intenzitu a průběh jeho chování (Růžička, 1992), jedná se o takzvané hybné síly, které nás podněcují k určitému jednání (Deiblová, 2005), a které nám vysvětlují, proč se člověk chová takovým způsobem, jakým se chová (Nekonečný, 1992). Tvoří je například zájmy, potřeby, hodnoty, ideály, postoje a jiné (Konigová, Horalíková, 2013).

3.1.2. Potřeby

Potřeby můžeme popsat jako odchylky od jakési rovnováhy fyzických i duševních procesů, které jsou vnímány jako nedostatek nebo naopak nadbytek čehosi, jako neklid, napětí či ohrožení (Hron, 2003). Jejich uspokojení je jednou z nejdůležitějších předpokladů existence jedince (Růžička, 1992), můžeme říci, že se jedná o základní zdroj motivace lidské aktivity (Provazník, Komárková, 2004).

Potřeby dělíme na:

- vrozené
- získané

Vrozené potřeby mají biologický původ - žízeň, hlad atd.

Potřeby získané jsou důsledkem vlivu rodiny, životního prostředí apod. (Hron, 2003).

Největší smysl pro pracovní motivaci v rámci získaných potřeb má význam sociální potřeby. Mezi ně patří:

- potřeba bezpečí
- potřeba sociálního styku a sounáležitosti
- potřeba osobní nezávislosti na druhých
- potřeba aktivity
- potřeba uznání
- potřeba seberealizace (Hron, 2003).

3.1.3. Stimul a stimulance

Vedoucí manažer může působit na své podřízené pomocí stimulů, které tvoří základ pro stimulaci práce (Konigová, Horalíková, 2013). Úkolem stimulů je vyvolat u pracovníků určitou aktivitu, nebo ji naopak dokázat omezit (Růžička, 1992).

Stimulací rozumíme ovlivňování motivace pracovníků, především cílené ovlivňování jejich ochoty. Střetnutí zaměření a zájmů pracovníka s cíli podniku vede k nejpříznivější ochotě pracovníka. Ovlivňování ochoty pracovníků má dva cíle. Za prvé navádění pracovníků k vykonání požadovaného výkonu a za druhé, snaha o vytvoření vlastností skvělého pracovníka.

Stimulující význam má například peněžní odměna, prestiž, uznání a tolerování jedince skupinou, zaměstnanecké výhody, image podniku, autorita vedoucího pracovníka nebo samotné provádění pracovní činnosti.

U každého jedince se stimulující účinek liší. Zaměstnavatel by měl stimulovat své pracovníky v závislosti na jejich potřebách, zájmech a měl by brát ohled na celkový profil pracovníka (Konigová, Horalíková, 2013).

Stimulace má velkou výhodu v tom, že je relativně jednoduchá. Do té doby, kdy vyplácíme odměnu, dáváme najíst a napít, prostě dokud se snažíme vyrovnat nepohodlí

spojené s výkonem určitými atraktivními hodnotami, můžeme si být celkem jisti, že práce bude probíhat tak, jak má. Poté, co přestaneme tyto hodnoty, které nazýváme vnější stimuly, poskytovat, můžeme očekávat, že se práce zastaví. Nevýhodou stimulace je, že po dobu působení stimulů práce probíhá, poté již zřejmě ne (Plamínek, 2010).

Deiblová (2005) dělí stimuly do dvou skupin:

- hmotné nebo také materiální – zde se jedná například o finanční odměny
- nehmotné nebo také nemateriální- sem patří například pochvaly, možnost kariérního růstu a jiné.

3.1.4. Motivace

Pochází z latinského slova *movere*, které znamená hýbat, pohybovat se. Jde o obecné pojmenování všech vnitřních podnětů člověka vedoucích k určitému chování jedince (Růžička, 1992).

Deiblová (2005) ve svém díle uvádí, že: *„Ve srovnání s motivem, je motivace „širší pojem“. Podle názoru expertů existují tři základní vlastnosti, kterými se motivované chování vyznačuje: je energizující, má selektivní roli a je to cílově zaměřené úsilí. Motivace obsahuje všechny ty podmínky, které „oživují aktivitu“ nejen psychickou, ale i fyzickou a směřují ji k určitému cíli (Růžička, 1992).*

Správně motivovaní jedinci jsou jedinci s jasně stanovenými cíli, kteří jdou cestou, od které očekávají, že ke stanovenému cíli povede. Tato skupina lidí je motivována sama od sebe. Většina lidí ale potřebuje být z větší části motivována zvnějšku. Manažeři v organizacích musejí využívat své schopnosti a dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že pracovníci budou podávat nejlepší výkony (Armstrong, 2007).

Pokud není jedinec dostatečně motivován, nedosáhne uspokojivého výsledku. Na druhou stranu, pokud je člověk motivován nadměru, dochází k destrukci činnosti a výsledek je taktéž neuspokojivý. Existuje mnoho vlivů, které ovlivňují motivovanost člověka, mezi ně patří například kritéria a normy, právní normy, požadavky na členy

společnosti a požadavky stanovené daným cílem či úkolem. Ovlivňovat motivovanost jedince mohou i kritéria stanovená člověkem, například osobní cíle, sebehodnocení nebo aspirační úroveň (Růžička, 1992).

3.2. PRACOVNÍ MOTIVACE

„Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozici odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“ (Konigová, Horalíková, 2013).

Pomocí pracovní motivace lze zjistit nejen vztah jedince k práci obecně, ale i k určitým pracovním úkolům. Lze tedy říci, že pracovní motivace vyjadřuje míru jeho pracovní ochoty. Vztah jedince k práci závisí na mnoha faktorech. Nezáleží jen na jeho psychickém stavu, ale i na tom, jak odvedenou práci hodnotí společnost, jak jeho práci ohodnotila rodina, na životních zkušenostech, společenském postavení, apod. (Konigová, Horalíková, 2013).

Pracovní motivace, stejně jako každá motivace, není nikterak individuální. Dalo by se říci, že je to produkt nějakých podmínek, jako je například mzda, spolupráce nebo dělba práce, v nichž se pracovník nachází (Nekonečný, 1992).

3.2.1. Typy pracovní motivace

K motivaci pracovní se lze dostat dvěma způsoby. První cestou je sebemotivování lidí a to tím způsobem, že sami hledají a vykonávají nějakou práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhou cestou je motivování lidí pomocí metod, jako je například povýšení, pochvala, odměňování a jiné (Armstrong, 2007).

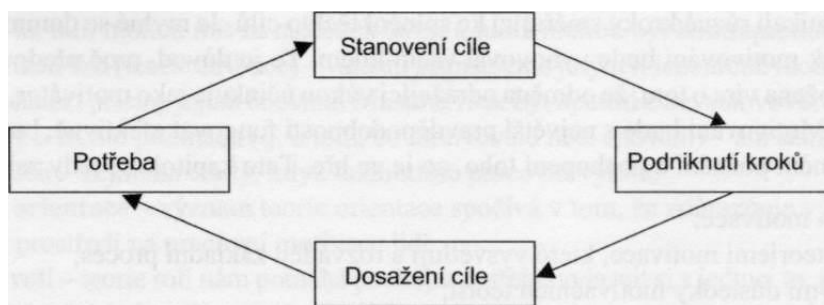
Vnitřní motivace – tyto faktory si lidé sami vytvářejí, ovlivňují je a říkají jim, jakým způsobem se mají chovat. Mezi faktory vnitřní motivace patří například odpovědnost, příležitost rozvíjet své schopnosti a možnost postupu v hierarchii pracovních pozic.

Vnější motivace – to, jak motivujeme lidi, aby se chovali nebo jednali určitým způsobem. Patří sem například odměny, jako je povýšení nebo pochvala, ale i tresty, jako například kritika, odepření platu a jiné (Armstrong, 2007).

3.2.2. Proces motivace

Proces motivace je vyobrazen na modelu níže. Dle modelu je naznačeno, že motivace je podněcována neuspokojenými potřebami. Potřeby vyjadřují přání něčeho dosáhnout. Dále jsou vytvořeny cíle, které by měly tyto potřeby uspokojit, a vybírá se způsob chování, od kterého se očekává, že je cestou k dosažení daných cílů. Pokud jsou potřeby uspokojeny a je dosaženo stanoveného cíle, nejspíše se chování, které nyní vedlo k dosažení cíle, napříště zopakuje. Pokud potřeby uspokojeny nejsou a cíle nebylo dosaženo, je pravděpodobné, že se stejné kroky nebudou v budoucnu znovu opakovat (Armstrong, 2007).

Obrázek 1 - Proces motivace



Zdroj – Armstrong, 2007

3.3. TEORIE MOTIVACE

Přístupy k motivaci jsou založeny na určitých motivačních teoriích. Mezi nejvlivnější teorie patří:

3.3.1. Teorie instrumentalisty

Tato teorie se poprvé objevila ve druhé polovině 19. století a tvrdí, že jedinec bude motivován k práci, pokud budou odměny a tresty přímo propojeny s jeho výkonem. To znamená, že odměny jsou závislé na opravdovém výkonu. Má kořeny v taylorismu, tedy v Taylorových metodách vědeckého řízení. Ten tvrdil, že není možné během jakékoliv doby přimět dělnické pracovníky, aby vykonávali práci pilněji, než průměrný člověk, pokud by jim to nezajistilo výrazné a stále zvýšení peněžní odměny.

Teorie instrumentalisty říká, že jsou lidé podmíněni, aby pracovali určitým způsobem, pokud jsou za žádoucí chování patřičně odměněni.

Motivování pracovníků používající tuto motivační teorii bylo a stále je velmi používáno. Tato teorie je založena především na systému kontroly, ale nerespektuje řadu dalších důležitých lidských potřeb. Dále je nutné si uvědomit, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivňován neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 2007).

Teorie X a Y

Tato teorie byla zveřejněna americkým sociologem D. McGragorem. Teorie x a Y rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou protikladných skupin.

První typ lidí označovaných jako X bere práci jako nutné zlo potřebné k přežití. Takový typ lidí je nutné stimulovat vnějšími pobídkami, plní jen ty nejnezbytnější úkoly, musí být stále kontrolováni a pobízeni k práci a za práci jim musí být slíbena odměna nebo naopak trest (Štikar, Rymes, 2003). Takoví lidé svou práci rádi nemají, vykonávají pouze proto, že ji vykonávat musí (Spector, 1997).

Druhou skupinu lidí označovanou písmenkem Y práce baví, ve své práci nachází uplatnění. Pracovníci úkoly plní z vlastní iniciativy, jsou aktivní a rádi v práci uplatňují své schopnosti i dovednosti. Tito jedinci jsou stimulováni vnitřními stimuly (Štikar, Rymeš, 2003).

3.3.2. Teorie zaměřené na obsah nebo také teorie potřeb

Tato teorie vychází z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Je zřejmé, že neuspokojené potřeby vedou k napětí a vytváří stav nerovnováhy. K nabytí ztracené

rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a vybrat vyhovující způsob chování, který nám zajistí dosažení stanoveného cíle.

Všechny potřeby nejsou pro daného jedince stejně důležité, některé mohou vyvolat daleko větší snahu potřebnou pro dosažení cíle než jiné. Záleží to především na prostředí, ve kterém jedinec vyrůstal, na jeho výchově, ale zároveň také na jeho současné situaci. Mezi cíli a potřebami však neexistuje příliš jednoduchý vztah, jednu potřebu lze uspokojit hned několika cíli, ale také jeden cíl může být použit pro uspokojení řady potřeb. Například nově koupený luxusní automobil slouží jako způsob dopravy, ale i možnost, jak zapůsobit na okolí (Armstrong, 2007).

Maslowova teorie

Teorii potřeb sestavil americký psycholog Abraham Maslow, který se domníval, že existuje pět hlavních potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Dle této teorie sestavil hierarchickou strukturu neboli pyramidu, ve které jsou tyto potřeby vymezeny. Od základních fyziologických potřeb, přes potřeby jistoty, bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až po potřeby seberealizace, které stojí na nejvyšší úrovni pyramidy. Aby došlo k uspokojení potřeby na nejvyšší příčce, musí být nejprve uspokojeny potřeby na příčkách pod ní. Nevyšší potřeba, potřeba seberealizace však podle Maslowa nebude uspokojena nikdy (Armstrong, 2007).

Fyziologické potřeby – základní potřeby lidského organismu [dýchání, voda, spánek, potrava, pohlavní styk aj...].

Potřeba jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečným vlivům.

Potřeba sociální – přátelství, láska, potřeba mít rodinu.

Potřeba uznání – úcta od druhých, pozornost druhých, prestiž, sebeúcta.

Potřeba seberealizace – potřeba naplnit své schopnosti a dovednosti (Armstrong, 2007).

Maslowova teorie má stále výrazný vliv, nebyla však nikdy ověřena empirickým výzkumem a bývá kritizována za svou nekompromisnost. Každý člověk může mít jiné priority a je velmi těžké akceptovat, že se lidské potřeby vyvíjí hierarchicky. Sám Abraham Maslow vyslovil pochybnosti o nějaké striktně uspořádané hierarchii (Armstrong, 2007).

Herzbergerův dvoufaktorový model

Herzbergerův dvoufaktorový model je model satisfaktorů a dissatisfaktorů, který vypracoval Herzberg dle zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u techniků či účetních. Očekávalo se, že jsou jedinci schopni jednoznačně vymezit podmínky, které je uspokojují či neuspokojují při jejich práci. V souladu s tím byli lidé požádáni, aby informovali o obdobích, ve kterých se cítili mimořádně dobře či mimořádně špatně a o tom, jak dlouho jim tyto stavy vydržely.

Zjistilo se, že dobré pocity se nejčastěji týkaly obsahu práce, především uznání, úspěchu, povýšení a práce samotné. Naopak pocity špatné se často týkaly kontroly, vedení podniku, platu atd. (Armstrong, 2007).

Satisfactory - motivátory motivující jedince k většímu výkonu a vyššímu úsilí.

Dissatisfactory – mají minimální vliv na pozitivní postoj k práci, slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, jsou považovány za hygienické faktory související s prostředím (Armstrong, 2007).

3.3.3. Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií se klade důraz na různé psychologické procesy a síly ovlivňující motivace, ale i na základní lidské potřeby. Bývají označovány jako kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají tím, jak člověk vnímá své pracovní prostředí, jak ho interpretuje, chápe. Teorie potřeb jsou pro manažery mnohem méně užitečné, než teorie zaměřené na proces, jelikož tyto teorie umožňují poskytnout mnohem skutečnější vodítko pro motivování jedinců v organizaci (Armstrong, 2007).

Expektační teorie

Autorem expektační teorie, pocházející z latinského slova *exspecto* - očekávati, je američan V. H. Vroom. Tato teorie zkoumá vynakládané úsilí na splnění nějakého úkolu. Zaměřuje se na dvě části, na subjektivní atraktivnost výsledků prováděné činnosti [tento faktor nese označení valence a znamená hodnotu či platnost] a na přesvědčení, že prováděná činnost povede k očekávanému výsledku [tento faktor nazýváme exspektance].

Pro tuto teorii lze použít vzorec $M = f / V.E$ / - motivace je funkcí valence krát exspektance. Pojem valence vyznačuje především přitažlivost cíle a následného uspokojení, které je spojeno s dosažením stanoveného cíle. Můžeme tedy říci, že čím větší je valence daného cíle, tím větší je aktivita člověka (Růžička, 1992).

Teorie spravedlnosti

Další zajímavou teorií zaměřené na proces je teorie spravedlnosti. Tato teorie popisuje skutečnost, že člověk pracující v nějaké organizaci je součástí kolektivu, kde navazuje určité sociální vztahy. Na základně těchto vztahů se pracovník srovnává s ostatními pracovníky a porovnává své výsledky s kolektivem. Výsledek hodnocení je pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. Pocit spravedlnosti nastává tehdy, kdy se hodnocení jedince ztotožňuje s hodnocením druhých lidí, naopak pocit nespravedlnosti nastává, když tomu tak není. Možný pocit nespravedlnosti má často negativní důsledky na pracovní výkony jedince a vytváří nepříjemné napětí na pracovišti (Růžička, 1992). Mohou tedy nastat 3 odlišné situace a to nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnost (Štikar, Rymeš, 2003).

Teorie cíle

Tato teorie, která byla zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 říká, že pokud jsou jednotlivým pracovníkům definovány specifické cíle, jsou-li tyto cíle přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon, je jejich pracovní výkon i motivace vyšší. Velmi důležitý je podíl pracovníků na stanovení specifického cíle. Obtížné cíle musejí být prodiskutovány a jejich plnění by mělo být plně podporováno vedením. Neméně důležitou roli zde hraje i zpětná vazba, jelikož právě ona dovoluje zaměstnanci sledovat, jak dobře či špatně si z hlediska stanoveného cíle počínal a je-li to nutné, je jedinci umožněno, aby svůj směr svůj směr a strategii dosahování cílů upravil (Armstrong, 2007).

3.4. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V pracovní motivaci je velice důležité využívat odměny a tresty působící na pracovníka jako pozitivní nebo negativní hodnoty. Výhodným krokem v organizaci, je spojení efektivnosti výkonů pracovníka s různými formami odměn či trestů (Nekonečný, 1992).

Odměňování pracovníků vychází ze Zákoníku práce, ale zaměstnavatelé si ho mohou přizpůsobit konkrétním podmínkám své organizace (Konigová, Horalíková, 2013), ale špatně vytvořený a zorganizovaný systém odměňování může pracovníky i demotivovat (Armstrong, 2007).

Mezi formy odměňování patří například:

Mzda

Plnění peněžité hodnoty, které poskytuje zaměstnavatel pracovníku za jeho práci. Nejčastěji mzda bývá sjednána ve smlouvě a musí být vždy stanovena před počátkem vykonané práci, která bude touto mzdou odměněna. Pokud smlouva neobsahuje mzdový výměr, který obsahuje údaje, mezi které patří způsob odměňování a termín a místo výplaty (Konigová, Horalíková, 2013).

Plat

V tomto případě jde také o peněžité plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Zaměstnavatelem musí být například stát, příspěvková organizace, územní samosprávný celek a jiné (Konigová, Horalíková, 2013).

Odměna z dohody

Na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti poskytne zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci peněžité plnění (Konigová, Horalíková, 2013).

Minimální mzda

Minimální mzdu chápeme jakou minimální přípustnou výši odměny za vykonanou práci. Výše platu, mzdy či odměn z dohody nesmí být nižší, než minimální mzda. Nezahrnujeme zde příplatky za práci přesčas, příplatky za práci o svátcích, za noční práci, práci o víkendech apod. Za výši minimální mzdy je odpovědná vláda (Konigová, Horalíková, 2013).

Zaručená mzda

Představuje mzdu nebo plat, na kterou má pracovník dle smlouvy, Zákoníku práce, mzdového či platového výměru právo. I v tomto případě vláda stanovuje nejnižší úroveň a podmínky pro poskytování zaručené mzdy s ohledem na vývoj mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší výše zaručené mzdy nesmí být nižší než výše minimální mzdy (Konigová, Horalíková, 2013).

4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.1. POPIS SPOLEČNOSTI ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA

4.1.1. Základní údaje o společnosti

Název: Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Obchodní forma: Akciová společnost

Sídlo: Pobřežní 665/23, 186 00 Praha 8

IČO: 639 98 530

Základní kapitál: 1 mld. Kč

Založení: 22. června 1995

Vznik: 6. listopadu 1995 zápisem do Obchodního rejstříku

Povolení k pojišťovací činnosti: 26. října 1995

Zahájení pojišťovací činnosti: 6. listopadu 1995

Jediný akcionář: Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Počet kmenových zaměstnanců k 31. 12. 2012: 806

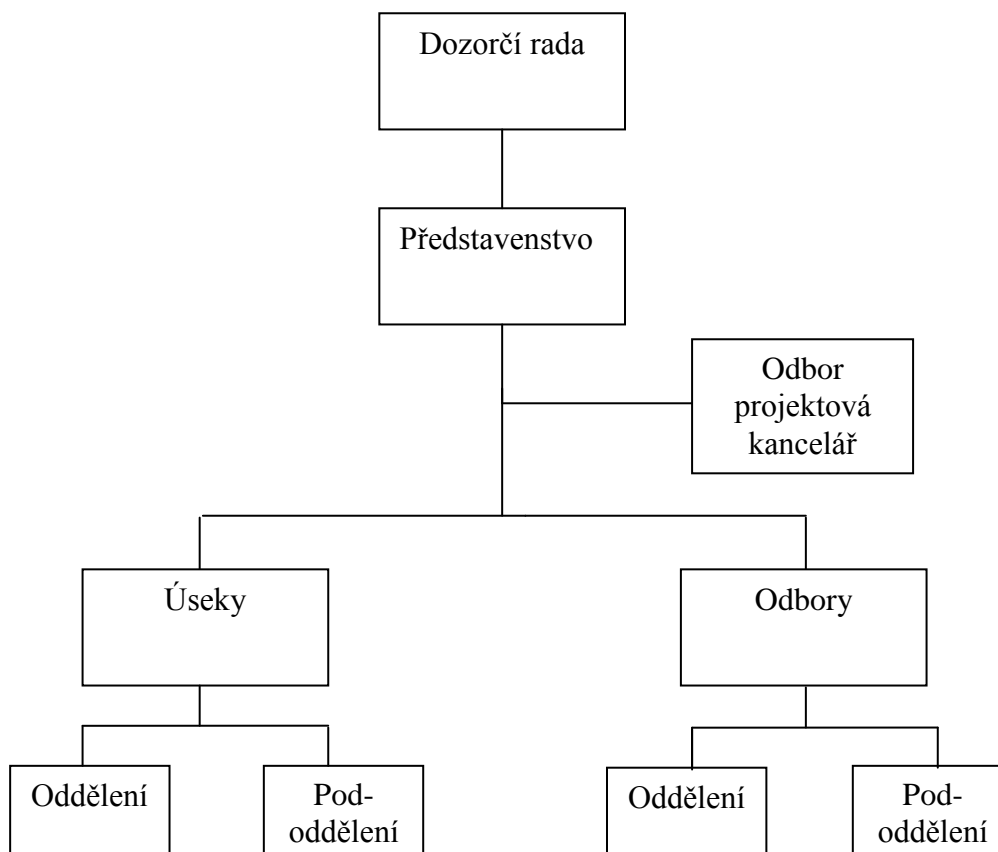
4.1.2. Společnost

Česká podnikatelská pojišťovna je pojišťovna poskytující povinné ručení v České republice a s více, než jedním milionem pojištěných aut, se řadí ke třetímu největšímu poskytovateli této služby. Mimo pojištění tohoto druhu poskytuje ČPP pojištění osob, majetku, odpovědnosti, pojištění na cesty a pojištění podnikatelů. Díky svým četným úspěchům posledních let patří na domácím trhu ke špičce v tomto oboru. V roce 2012 podepsala Česká podnikatelská pojišťovna pojistné ve výši téměř 7 miliard Kč. Nyní spravuje přes 1 500 000 smluv a její služby využívá cca 850 000 klientů. ČPP je součástí Vienna Insurance Group, jedné z největších pojišťovacích skupin v Evropě. Čistý zisk ČPP činil ve 2. čtvrtletí roku 2013 507 milionů Kč (www.cpp.cz, 2014).

4.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V útvech České podnikatelské pojišťovny bylo k 30. 9. 2013 ve fyzickém stavu zaznamenáno 815 zaměstnanců a v evidenčním stavu 798, 72 zaměstnanců. Počty zaměstnanců se každý měsíc mohou měnit, takže jsou jen orientační a jsou uvedeny včetně ředitele. V příloze je pro představu uvedena částečná náplň vybraných úseků. Vzhledem k faktu, že se chystá vnitřní reorganizace úseků, budou se uvedené informace během následujících dvou let měnit.

Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiál společnosti, vlastní zpracování

4.3. MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI

4.3.1. Základní motivační nástroje

Podobně jako ostatní podniky má Česká podnikatelská pojišťovna celou řadu motivačních nástrojů. Hlavním cílem motivačních nástrojů je pomocí vhodně vybraných stimulů zajistit dostatečnou motivaci zaměstnanců a jejich následně kvalitně odvedené pracovní výkony.

Mzda

Jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů je rozdělení mzdových tříd pro zaměstnance. Nejen z důvodu zajištění spravedlnosti jsou pracovníci České podnikatelské pojišťovny rozděleny do 12 tarifních tříd, dle kterých se nadále odvíjí jejich měsíční mzda. Zaměstnanci této pojišťovny mají k dispozici rozdělení tarifních tříd, nemají ale přístup k přesným částkám, které jednotlivým třídám náleží. Na generálního ředitele, ředitele jednotlivých úseků a vedoucí pracovníky se nevztahuje řazení do žádné z dvanácti tarifních tříd. Tito vedoucí pracovníci jsou zařazeni do takzvaných mimotarifních stupňů.

Odměny

Následujícím motivačním nástrojem jsou odměny, které se vyplácejí v pravidelných čtvrtletních intervalech. Jejich rozdělení závisí na tom, zda pracovník odvedl nějaký mimořádný pracovní výkon, který byl ohodnocen jako nadstandardní oproti jiným pracovníkům. Ředitel každého úseku dostane na začátku roku určitý finanční obnos na odměny, tudíž jejich rozdělení závisí na něm. V případě, že má úsek víc oddělení, navrhuje odměny vedoucí oddělení a schvaluje je ředitel. Na odměny mají nárok všichni zaměstnanci.

Hospodářský výsledek

Dalším motivačním nástrojem, který Česká podnikatelská pojišťovna používá, je rozdělení hospodářského výsledku. Pokud je výše hospodářského výsledku za minulý rok dostatečná [to je takový výsledek, kdy se firmě podaří splnit plán], tak se následující rok

hospodářský výsledek rozdělí mezi zaměstnance. Může se stát, že plán pojištění firma splní, ale existuje tak velká škodovost, že požadovaného výsledku hospodaření ČPP nedosáhne. Pokud se však za rok podaří splnit plán a firma není v záporných číslech, pak lze hovořit o dobrém výsledku hospodaření. De facto rozhodnutí, zda byl výsledek hospodaření natolik dobrý, aby z něj mohly být odměny, a v jaké výši tyto odměny budou, určí dozorčí rada v březnu každého roku. V roce 2013 nebyl hospodářský výsledek příliš vysoký díky mnohačetným problémům, povodním, atd.

4.3.2. Ostatní odměny a benefity

Česká podnikatelská pojišťovna zabezpečuje svým zaměstnancům řadu dalších odměn a benefitů. Ředitelům jednotlivých útvarů poskytuje firma mimo jiné služební automobily, mobily a notebooky. Automobily jsou značky Škoda, notebooky značky Dell a mobily většinou značky Nokia. U manažerů a ředitelů je pak značka na dohodě s IT a odvíjí se dle náročnosti [finanční, ale i náročnosti na funkce] a požadavků uživatelů. Pro ostatní, řadové zaměstnance jsou k dispozici příspěvky na životní, penzijní a zdravotní pojištění a na jazykové kurzy.

Dále mají zaměstnanci možnost využít slevy na tarifech u operátora T-mobile. Pracovníkům je také nabízena multisport karta. Pokud zaměstnanec firmy vlastní tuto kartu, platí měsíční paušál ve výši 600 Kč a jednou denně má k dispozici vstup zdarma na vybraná sportoviště, sauny a podobně.

Jedním z dalších benefitů pro zaměstnance je takzvaný sociální fond [obdoba kafetérie], jehož podstata spočívá v tom, že je každému zaměstnanci přidělena suma, kterou může v rámci nabídky vyčerpat na libovolné aktivity. Do této nabídky patří například šeky [unišecky], faktury na sport, rehabilitace, příspěvky na dětskou rekreaci pro děti od 7 do 18 let [lyžařský výcvik] a jiné. Výše příspěvků se mění. Bývá 3 - 4.000 Kč, čerpání probíhá od dubna do prosince a nárok na ni mají zaměstnanci, kteří pracují ve firmě min. 12 měsíců.

Ostatní odměny a benefity jsou individuální a především jednorázové, které jsou firmě nabízeny zvenčí, zde se jedná například o vstupné do fitness, slevy na auta a podobně.

4.4. SYSTÉM HODNOCENÍ

Systém hodnocení pracovníků není v České podnikatelské pojišťovně ještě zcela zaveden. K dnešnímu dni existuje pouze hodnocení ve formě průběžného denního hodnocení podřízených pracovníků osobu nadřízenou. Dále se ve firmě používá hodnocení, které provádí nadřízený pracovník písemnou formou jednou ročně, ovšem celý systém hodnocení se v dnešní době mění.

Vize budoucího systému hodnocení je možnost vyjádřit se k výkonu pracovníka bude mít jak sám zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Zaměstnanec bude hodnotit své výkony, jestli dosáhl předem stanovených cílů atd. Zaměstnavatel bude ze stejného hlediska hodnotit svého podřízeného. Obě vyjádření se spárují a vyhodnotí se, zda se hodnocení zaměstnance i zaměstnavatele shodují a na základě toho se stanoví cíle na další rok. Následující rok se zaměstnanec i zaměstnavatel sejdou za účelem zjištění, zda bylo stanovených cílů dosaženo.

4.5. DOTAZNÍK

4.5.1. Výsledky šetření

Pro zjištění úrovně pracovní motivace v České podnikatelské pojišťovně byla použita dotazníková metoda. Dotazníky byly rozdány padesáti respondentům, přičemž skutečně dotazník vyplnilo 37 z nich. Návratnost tedy činila 74%, což je velmi uspokojivé číslo. 26% neúčast pracovníků na dotazníkovém šetření je možné zdůvodnit několika způsoby:

- Nezáměr zaměstnance o vyplnění dotazníků
- Nemoc zaměstnance
- Dovolená zaměstnance
- Nepřítomnost zaměstnance z jiných důvodů

Pro lepší pochopení a interpretaci výsledků byly jednotlivé otázky zahrnuty do pěti širších okruhů:

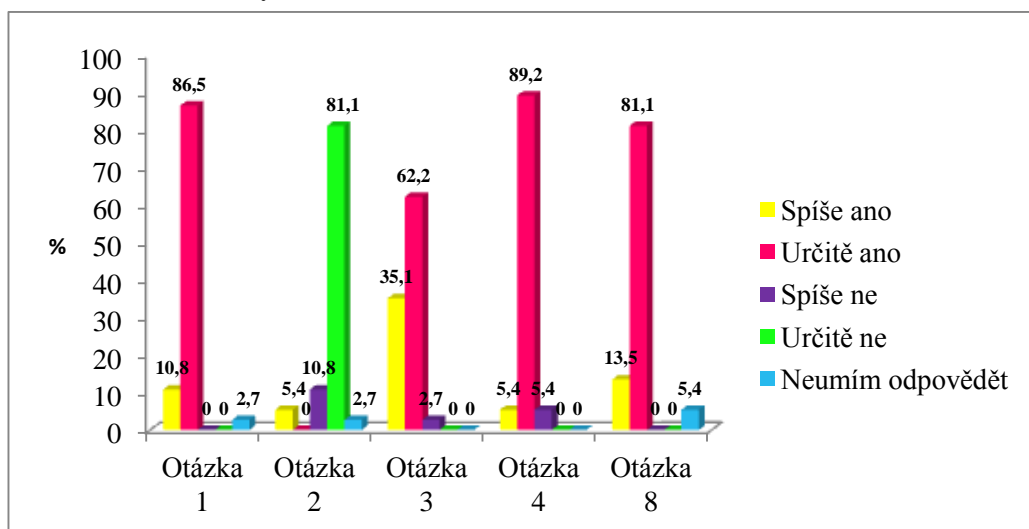
- Pracovní úkoly
- Vztah s nadřízeným
- Plat, uznání
- Odměny, benefity
- Vztahy na pracovišti

4.5.2. Vyhodnocení uzavřených otázek

Pracovní úkoly

1. Plníte úkoly vždy zodpovědně, s nadšením a z vlastní iniciativy?
2. Plníte zadané úkoly pouze kvůli slíbené odměně či strachu z případného trestu?
3. Je Vám znám dostatek informací potřebných pro plnění zadaných úkolů?
4. Jsou pro Vás zadané úkoly jasně formulované a lehce srozumitelné?
8. Informuje Vás nadřízených o úkolech včas?

Graf 1 - Pracovní úkoly



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

V grafu č. 1 se prolíná 5 otázek, které spolu souvisejí a mají velký vliv na pracovní výkon zaměstnance. Z výsledků je zřejmé, že mají zaměstnanci pro plnění pracovních úkolů velmi dobré podmínky. Jen velmi málo zaměstnanců v těchto otázkách využilo odpověď „Určitě ne“ a „Neumím odpovědět“, což vypovídá o velmi dobrém výsledku.

Do úkolů, kterými jsou pracovníci pověřeni se z 37 respondentů pouští s nadšením a naprostou zodpovědností 86,5 % zaměstnanců. 10,8 % zaměstnanců uvedlo, že se úkolů

zhostí většinou zodpovědně a s nadšením, ale nebývá to pravidlem. Nikdo neuvedl, že by své úkoly neplnil zodpovědně. 2 pracovníci odpověděli, že ač plní úkoly pečlivě, plní je pouze kvůli slíbené odměně či strachu z případného trestu. Naproti tomu drtivá většina zaměstnanců úkoly jednoznačně nevykonává pouze s cílem získat odměnu či se obávanému trestu vyhnout. Velké množství pracovníků vykonává své úkoly svědomitě a s nadšením, což by mohlo svědčit o tom, že je pro ně náplň jejich práce zajímavá. To je velmi důležitý bod vedoucí k dobrému pracovnímu výkonu zaměstnance.

Více než polovině dotazovaných zaměstnanců ČPP přijde dostačující množství informací, které jim vedení poskytuje k tomu, aby pečlivě splnili své zadané úkoly. 35, 1 % respondentů zaškrtnulo možnost „Spíše ne“, což by mohlo znamenat, že většinou mají k dispozici dostatek informací potřebných pro plnění úkolů, ale mohou nastat i situace, kdy si kvůli jejich nedostatku nevědí se zadanými úkoly rady. Pouze necelá 3 % dotazovaných většinou nemají k dispozici potřebné informace. Nikdo u této otázky nevyužil odpověď „Určitě ne“ a možnost „Neumím odpovědět“.

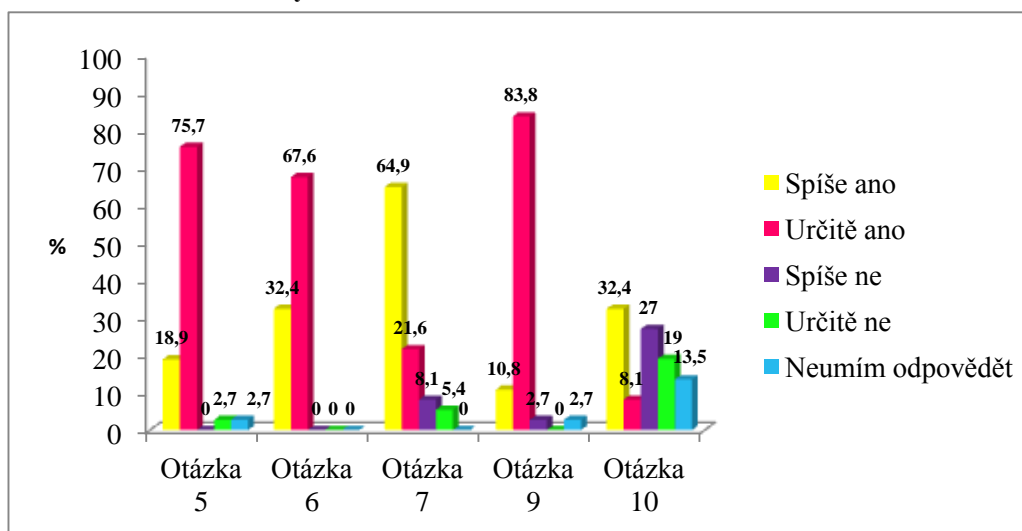
Úkoly poskytované vedením jsou pro naprostou většinu naprosto srozumitelné. Dalo by se říci, že právě srozumitelnost zadaných úkolů je klíčovým bodem pro jejich uspokojivé plnění a tím i pro dosažení kvalitního pracovního výkonu zaměstnanců. Z výsledků těchto otázek je zřejmé, že vedení záleží na kvalitě plnění úkolů svých zaměstnanců, proto je samozřejmostí jim poskytnout co nejvíce jasných a jednoduše formulovaných informací, které by pracovníkům napomohly dosáhnout co nejlepších výkonů. Především u složitých úkolů je dostatek a srozumitelnost informací zásadní.

Také výsledky otázky č. 8 jsou na velmi dobré úrovni. Přes 80 % respondentů se domnívá, že jsou o úkolech obeznámeni vždy včas. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí byla možnost „Spíše ano“. Je velmi pozitivní, že žádný z respondentů si nemyslí, že by byl o úkolech informován pozdě. Tato podmínka by měla být ze strany vedení vždy dodržena, aby pracovníkům nic nebránilo v plnění zadaných úkolů. Pokud nedostanou zadání práce včas je zřejmé, že ani odevzdání požadovaného úkolu neproběhne v očekávaný termín. Tato skutečnost by mohla být pro zaměstnance silně demotivující.

Vztah s nadřízeným

5. Motivuje Vás nadřízený k lepšímu výkonu?
6. Pomáhá Vám Váš nadřízený řešit problémy v práci?
7. Bere Váš nadřízený v potaz Vaše nápady, návrhy?
9. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu, která by umožnila zlepšit Váš pracovní výkon?
10. Umožňuje Vám nynější zaměstnavatel možnost postupu v hierarchické struktuře pracovních pozic?

Graf 2 - Vztah s nadřízeným



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

U otázky č. 5 „Motivuje Vás nadřízený k lepšímu výkonu“ necelých 76 % respondentů potvrdilo, že cítí ze strany vedení silnou motivaci, která je nutí podávat lepší a lepší pracovní výkony. Odpověď „Spíše ano“ využilo téměř 19 % pracovníků. Z 2,7 % byly zastoupeny i odpovědi „Určitě ne“ a „Neumím odpovědět“. U těch, kteří zaškrtnuli možnost „Neumím odpovědět“ může hrát roli i skutečnost, že se báli upřímné odpovědi, ačkoliv jim byla zaručena naprostá anonymita při vyplňování dotazníků. Dá se předpokládat, že motivační program a systém motivování zaměstnanců nebude nikdy plně vyhovovat všem pracovníkům, přesto jsou výsledky u této otázky velmi uspokojivé.

Skutečnost, že žádný ze zaměstnanců není toho názoru, že by nadřízená osoba nepomáhala svým pracovníkům řešit problémy v práci, je velmi důležitá. Tento fakt zřetelně naznačuje, že vedení záleží nejen na kvalitě vykonávané práce, ale také kladou důraz na spokojenost zaměstnanců. Pokud by nadřízený nejevil zájem o problémy svých pracovníků, mohlo by to vést zaměstnance k domnění, že je mu lhostejný, a to by následně mohlo vést ke snížení pracovního výkonu.

U otázky č. 7 si 21,6 % pracovníků myslí, že nadřízený bere jednoznačně ohled na jejich návrhy a nápady. Odpověď „Spíše ano“ využilo skoro 65 % zaměstnanců. Je ovšem nutné si povšimnout, že 8,1 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel spíše nebere v potaz jejich návrhy a 5,4 % respondentů dokonce naznačilo, že nadřízený nebere vůbec v potaz jejich nápady či návrhy. Pro zaměstnance je velmi důležité, pokud zaměstnavatel projeví zájem o jejich připomínky, ať už kladné nebo záporné. Zaměstnanci tak získají pocit důležitosti, zodpovědnosti, což zvyšuje jejich pracovní nasazení a posléze i pracovní výkon.

Naprosté většině zaměstnanců se dostává pravidelné zpětné vazby od nadřízeného. 10,8 % respondentů dalo přednost odpovědi „Spíše ano“. 2,7 % respondentů, tedy přesně 1 respondent, zvolil odpověď „Spíše ne“ a stejný počet využil odpověď „Neumím odpovědět“. Nikdo ze společnosti si nemyslí, že by se mu nedostávalo žádné zpětné vazby od vedení. Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších motivačních stimulů, který umožňuje zaměstnanci získat potřebné informace o jeho výkonu. Právě díky zpětné vazbě může zaměstnanec svůj pracovní výkon zlepšovat, zároveň vzbuzuje pocit důvěry a navozuje příjemnou atmosféru na pracovišti. Na základě tohoto grafu lze říci, že zpětná vazba je v organizaci Česká podnikatelská pojišťovna uspokojivá.

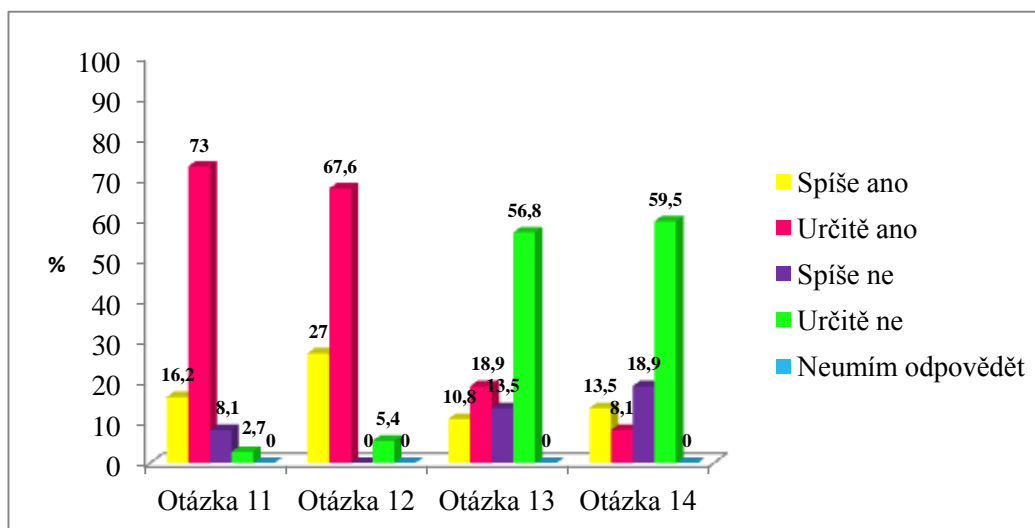
Odpovědi u otázky týkající se možnosti postupu v hierarchické struktuře, byly nejrovnoměrněji zastoupené. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že spíše mají možnost profesního růstu ve sledované organizaci. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí bylo „Spíše ne“. Celých 19 % respondentů uvedlo, že nemají žádnou možnost kariérního růstu a bez mála sedmina zaměstnanců neuměla na tuto otázku odpovědět. Vědomí možnosti profesního růstu může být velmi silným motivačním stimulem, jelikož pro většinu lidí by

mohla být možnost kariérního růstu v zaměstnání stěžejní. Ve sledované organizaci nejsou výsledky této otázky, příliš uspokojivé, a proto bude žádoucí zavést patřičná opatření.

Plat, uznání

11. Jste spokojený/á s výší Vašeho platu?
12. Myslíte si, že je Váš plat odpovídající Vaší vykonávané práci?
13. Vnímáte svou práci pouze jako zdroj peněz, nutné obživy?
14. Cítíte se za svou práci uznávaní?

Graf 3 - Plat, uznání



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Otázka č. 11 a 12 spolu úzce souvisí a jejich výsledky jsou na velmi dobré úrovni. Přes 70 % zaměstnanců firmy je spokojených s výší platu, který dostávají, a zároveň necelých 70 % zaměstnanců je přesvědčených, že výše platu odpovídá jejich vykonávané práci. 16,2 % pracovníků je spíše spokojených s výší svého platu a 8,1 % uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s platem, který pravidelně dostávají. 1 osoba [2,7 %] dokonce není vůbec spokojená se svým platem a přesně 2 zaměstnanci se domnívají, že plat, který dostávají absolutně neodpovídá práci, kterou vykonávají. Otázka platu, která spadá pod systém odměňování firmy, je složitá, ale zároveň zásadní z hlediska motivace zaměstnanců. Pracovníci motivovaní správně stanoveným systémem odměňování zajisté podávají

kvalitnější pracovní výkon. U těch zaměstnanců, kteří mají pocit, že jsou za svou práci nedostatečně platově ohodnoceni, může dojít ke snížení pracovního výkonu, ovšem vzhledem k nízkému počtu těchto pracovníků, nepovede s největší pravděpodobností tato skutečnost ke snížení celkového pracovního nasazení firmy.

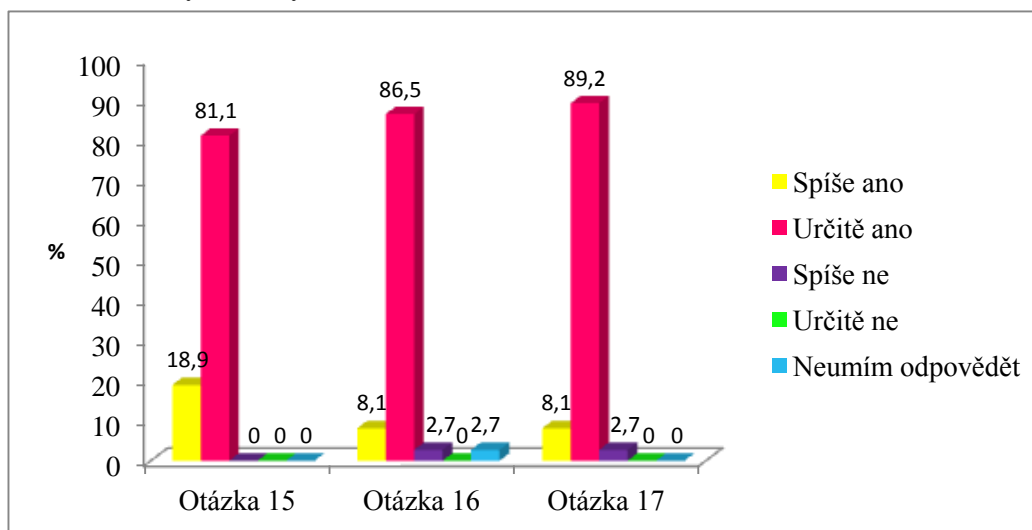
Otázka č. 13 měla poukázat na to, kdo z pracovníků vnímá svou práci pouze jako zdroj peněz. V organizaci se nenašel nikdo, kdo by na tuto otázku neznal jasnou odpověď. Nejvíce zastoupená byla odpověď „Určitě ne“, což poukazuje na skutečnost, že pro necelých 60 % zaměstnanců neznámá práce pouze nutný zdroj obživy, ale vnímají jí především jako seberealizaci, sebeuplatnění či naplnění. Ostatní odpovědi byly poměrně rovnoměrně zastoupené. Je žádoucí si povšimnout, kolik pracovníků vykonává svou práci pouze pro peníze, nikoliv pro radost.

Výsledky otázky č. 14 nejsou příliš uspokojivé, jelikož celých 59,5 % pracovníků si myslí, že je za svou práci nedostatečně uznávaných. Spíše neuznávaných za svou práci si potom přijde celých 18,9 %. 13,5 % respondentů se domnívá, že jsou za svou práci spíše uznávaní a jen pouhých 8,1 % dokázalo s jistotou odpovědět, že cítí za svou vykonávanou práci uznání. Výsledky šetření u této otázky dopadly vůbec nejhůře z celého dotazníku. Tato oblast by se ve firmě mohla stát kritickou, jelikož pocit uznání a obdivu může být pro zaměstnance mnohem důležitějším a silnějším motivačním faktorem, nežli stimuly hmotné. Je zde proto zcela na místě přijmout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení této oblasti.

Odměny, benefity

15. Hodnotíte systém hodnocení a odměn jako srozumitelný?
16. Domníváte se, že je systém odměňování spravedlivý?
17. Využíváte veškeré zaměstnanecké benefity, které máte k dispozici?

Graf 4 - Odměny, benefity



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Drtivé procento zaměstnanců hodnotí systém hodnocení a odměn jako naprosto spravedlivý a necelých 19 % hodnotí tento systém jako spíše spravedlivý. Je velmi dobré, že žádný z oslovených respondentů neuvedl odpověď „Určitě ne“ a „Spíše ne“. Zároveň nikdo nevyužil odpověď „Neumím odpovědět“, což naznačuje, že ve společnosti není žádný zaměstnanec, který by tomuto systému nerozuměl či ho nepochopil. Ačkoliv jsou výsledky této otázky velmi uspokojivé a není nutné zavést nějaké vážnější opatření, bylo by vhodné, aby byli zaměstnanci několikrát ročně informováni a poučeni o systému hodnocení a odměn v jejich útvaru. Zejména poučení o systému hodnocení bude v nejbližší době žádoucí, jelikož systém hodnocení České podnikatelské pojišťovny nyní prochází zásadní proměnou.

Co se týká spravedlnosti odměňování, tak ta je v organizaci na uspokojivé úrovni. Valná většina pracovníků v dotazníkovém šetření uvedla, že je pro ně systém odměňování naprosto spravedlivý. Nikomu z dotazovaných respondentů systém nepřijde absolutně nespravedlivý a možnosti „Spíše ne“ a „Neumím odpovědět“ zvolil pokaždé 1 zaměstnanec, tedy vždy 2,7 %. Aby byla zajištěna spravedlivost odměňování, je valná většina zaměstnanců zařazena do dvanácti tarifních skupin, dle kterých jim je pravidelně přiřazována měsíční mzda. Výsledky tohoto grafu můžeme hodnotit jako nadprůměrné.

Jelikož jsou benefity důležitou součástí pracovní motivace, je žádoucí věnovat i této otázce dostatečnou pozornost. 33 zaměstnanců ze 37 dotazovaných využívá naprosto všechny zaměstnanecké výhody, které firma pracovníkům poskytuje. 3 zaměstnanci uvedli, že sice využívají benefity pro zaměstnance, ale pouze některé. Pouhý 1 pracovník zvolil odpověď „Spíše ne“. Ve firmě se nenašel jediný pracovník, který by si byl jednoznačně jist, že nevyužívá firmou nabízené výhody pro zaměstnance. Z výsledků, které dokazují hojně využívání těchto výhod vyplývá, že jsou nabízené benefity pro zaměstnance velmi atraktivní a trvale udržují pracovní motivaci na dobré úrovni.

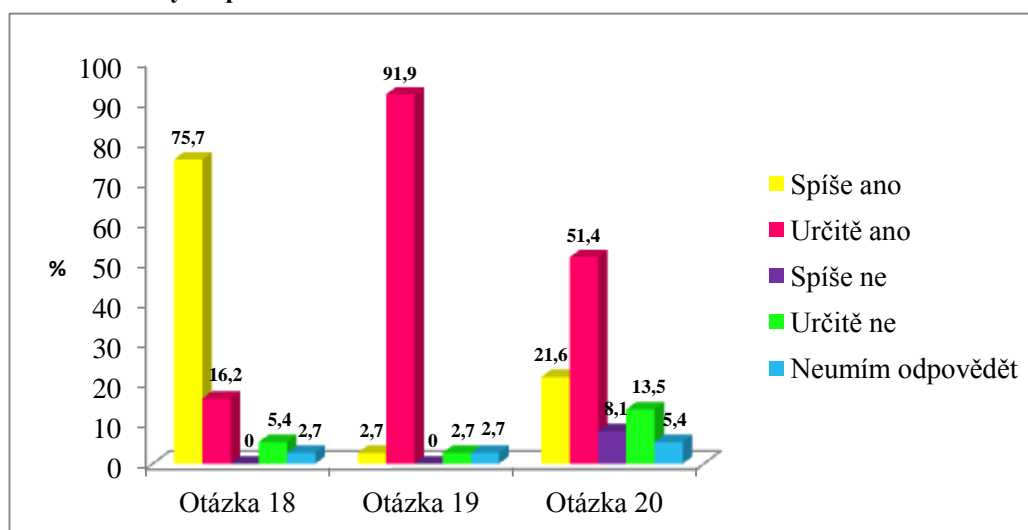
Vztahy na pracovišti

18. Domníváte se, že máte dobré vztahy s Vašimi kolegy?

19. Je pro Vás přátelská atmosféra na pracovišti důležitá?

20. Myslíte si, že dobré vztahy s Vašimi kolegy ovlivňují Váš pracovní výkon?

Graf 5 - Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Jak se z výsledků grafů prokázalo, přes dvě třetiny zaměstnanců se domnívá, že má se svými kolegy dobré vztahy. Necelých 17 % pracovníků je o skvělých vztazích mezi spolupracovníky přesvědčeno a pouhý 2 zaměstnanci uvedli možnost „Určitě ne“. Na základě pozorování běžného dne lze usoudit, že mezi pracovníky nepanuje rivalita,

nevraživost či snad dokonce nenávisť, naopak, vztahy jsou velmi uvolněné a jednoznačně na přátelské bázi. Vztahy mezi kolegy velmi ovlivňují celkovou atmosféru na pracovišti a zároveň i celkovou úroveň pracovního výkonu zaměstnanců. Výsledky této otázky jsou uspokojivé.

Pro naprostou většinu zaměstnanců je atmosféra velmi důležitá. Možnosti „Spíše ano“, „Určitě ne“ a „Neumím odpovědět“ zaškrtl vždy jeden pracovník, tedy 2,7 %. Atmosféra na pracovišti je důležitá především proto, že ovlivňuje výkony zaměstnanců a tím i kvalitu celé firmy. Je zřejmé, že pracovníci pracující v přátelské a příjemné atmosféře budou pracovat s větším nadšením a díky tomu se pravděpodobně zvýší i efektivita vykonávané práce.

U otázky č. 20 „Myslíte si, že dobré vztahy s Vašimi kolegy ovlivňují Váš pracovní výkon?“ se zaměstnanci neshodli na jednoznačné odpovědi. Více jak polovina pracovníků přiznává, že atmosféra na pracovišti primárně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Přes 20 % si myslí, že je jejich výkon v práci atmosférou spíše ovlivněn, ale nepřikládají tomu přílišnou váhu. 2 pracovníci na tuto otázku neodpověděli a zbytek, tedy dohromady 21,6 % zaměstnanců tvrdí, že ať už je na pracovišti jakákoliv atmosféra, dokážou se od ní odprostit a vliv na kvalitu jejich odváděné práce to nemá.

4.5.3. Vyhodnocení otevřených otázek

Otázka č. 15 - Dle vašich preferencí seřad'te čísla tyto položky (1 – nejvíce preferovaná položka, 5 – nejméně preferovaná položka)

Dotazovaní respondenti měli v této otázce za úkol seřadit své preference čísly od 1 do 5, podle toho, jak působí na jejich motivaci. Číslo 1 v tomto případě znamená nejsilnější stimul působící na jejich motivaci, číslo 5 naopak stimul nejslabší. Jednalo se o tyto položky:

- Výše platu
- Pracovní doba

- Využití znalostí
- Vyhovující kolektiv
- Dobré vztahy s nadřízeným

Tabulka 1 - Výsledky k otázce č. 15

Stimul	Průměr	Pořadí
Výše platu	1, 95	1.
Pracovní doba	3, 43	4.
Využití znalostí	3, 6	5.
Vyhovující kolektiv	3, 03	3.
Dobré vztahy s nadřízeným	3, 0	2.

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Výrazné vedoucí postavení mezi motivátory má stimul Výše platu s celkovým průměrem 1, 95. Tento motivující faktor označilo 15 respondentů za nejpreferovanější stimul v jejich zaměstnání. Ostatní 4 stimuly jsou velmi vyrovnané, všechny s průměrem okolo 3. Na druhém místě se umístil stimul Dobré vztahy s nadřízeným. Tento stimul označilo 5 zaměstnanců známkou 1 – nejpreferovanější stimul, ale zároveň 3 zaměstnanci zapsali do vyznačeného pole známku 5 – nejméně preferovaný stimul. Na třetím místě zaměstnanci ke své spokojenosti nejvíce preferují Vyhovující kolektiv, který označilo známkou 1 celkem 5 respondentů, známkou 2 celkem 8 respondentů, zlatým středem, tedy známkou 3, celkem 11 respondentů, známkou 4 oznámkovalo tento stimul dohromady 7 respondentů a jako nejméně preferovaný stimul označilo tento motivátor dokonce 6 dotazovaných zaměstnanců. Na předposledním místě se umístil stimul Pracovní doba, u které se ukázalo, že ji zaměstnanci v zaměstnání příliš nepreferují. Jako nejméně preferovanou položku pracovníci uvedli položku Využití znalostí, kterou označilo známkou 5 dokonce 13 dotazovaných zaměstnanců.

Otázka č. 16 – Které věci Vás na Vaši práci nejvíce motivují?

Pro většinu respondentů je největším motivem v zaměstnání plat. Další respondenti uvedli, že je pro ně v práci nejvíce motivující kariérní růst a možnost postupu v hierarchické struktuře. 3 respondenti v dotazníku zaznamenali, že je pro ně nejsilnějším

stimulem, který je nutí podávat stále lepší pracovní výkony, spokojený klient. Neméně důležitým motivátorem, který se v dotazníku objevoval, byly mimořádné prémie a pochvala od nadřízeného. Pro malou část respondentů jsou nejsilnějším motivátorem zadané složité úkoly, díky kterým cítí pracovníci silný pocit důležitosti a zodpovědnosti. Jeden rozverný respondent dokonce uvedl, že jeho největší motivací je vidina polední pauzy na dobrý oběd. Na každého jedince působí motivační stimuly jinak a každého jedince nejvíce motivuje odlišná věc. Je ovšem zřejmé, že motivace je velice důležitá z hlediska odvádění kvalitního pracovního výkonu.

Otázka č. 17 – Které věci Vás na práci nejvíce demotivují?

Otázka demotivace zaměstnanců, která je velmi zásadní, jelikož se přímo odráží v kvalitě pracovního výkonu pracovníka, je důležitá zejména pro vedení společnosti. Pro velkou část zaměstnanců představuje největší demotivaci obrovské množství zadaných úkolů, které neberou konce. Zaměstnanci často uváděli skutečnost, že pracují stále na 120% bez vidiny alespoň dočasného odlehčení. Velké množství pracovníků poznamenalo jako nejvíce demotivující faktor nemožnost dalšího profesního růstu. Ve dvou případech se demotivačním stimulem uvedeným v dotazníku stala nepříznivá atmosféra na pracovišti, nesourodý kolektiv neochotný spolupracovat či špatné vztahy s vedením. Na základě těchto skutečností se zaměstnanci do práce netěší a následně pak neodvádí uspokojivé pracovní výkony. 2 respondenti uvedli, že je pro ně velmi obtížné zvládat stress, a proto vyhlídka jakékoliv stresové situace je pro ně silně demotivující. Pro další respondenty je demotivačním faktorem nízký plat.

Otázka č. 18 – Doporučil/a byste zaměstnání lidem ve Vašem okolí? Proč?

Naprostá většina respondentů potvrdila, že by doporučila zaměstnání lidem ve svém okolí. Nejčastějším důvodem byla zajímavá a atraktivní náplň práce. Dalším častým důvodem byl uspokojivý plat, který pracovníci mohou získat. Neméně důležitým důvodem byl výborný přístup vedení ke svým zaměstnancům a celková atmosféra na pracovišti. 4 respondenti uvedli, že by zaměstnání doporučili zejména kvůli využívání a rozsáhlému rozšiřování svých znalostí a schopností. 1 pracovník uvedl, že by zaměstnání lidem ve

svém okolí nedoporučil z důvodu výrazné složitosti a velkého množství zadávaných úkolů. Výsledky této otázky jsou nadprůměrně dobré a dá se z nich vyčíst značná spokojenost zaměstnanců v této organizaci.

5 SOUHRN VÝSLEDKŮ

Celková úroveň motivace pracovníků je ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna na vysoké úrovni. Je zřejmé, že otázka motivace je pro vedení organizace otázkou zásadní, jelikož má výrazný vliv na kvalitu prováděných pracovních výkonů zaměstnanců. Nejhuře dopadla problematika uznání pracovníků za jejich pracovní výkon. Tato otázka se týká především nadřízených zaměstnavatelů, kteří by měli přijmout opatření vedoucí ke zlepšení této problematiky. Mezi opatření, která by mohla vést ke zlepšení, patří především veřejná pochvala zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli pracovníkům dávat najevo, že odvedli kvalitní práci, něco se jim mimořádně povedlo, apod. Na druhou stranu dobře podaná kritika odvedené práce je také velmi silným motivačním stimulem. Pochvala a uznání organizaci nic nestojí, přesto jsou mnohem důležitějším stimulem, než by se mohlo na první pohled zdát.

Na druhé pozici stojí otázka týkající se možnosti profesního růstu zaměstnanců. Zde záleží především na pracovní pozici pracovníka. Tam, kde již není možnost postupu v hierarchické struktuře je logické, že pracovníci nejsou tímto stimulem motivováni a jejich pracovní výkony nejsou příliš uspokojivé. Organizace by se neměla bát investovat do různých vzdělávacích kurzů a školení, které by byli zaměstnancům, kteří by chtěli rozvíjet své schopnosti a znalosti, nabízeny. Investice do tohoto motivačního faktoru by zajisté přinesla očekávané výsledky.

Celkové výsledky týkající se spokojenosti s výší platu, odměnami a hodnocením jsou velmi dobré. Systém odměňování vede organizace jasně, srozumitelně a spravedlivě. Pozorně zaměřit by se organizace měla na systém hodnocení, který je v této době v procesu změn. Taktéž otázky týkající se vedení dopadly velmi dobře. Je očividné, že nadřízení dělají vše ku spokojenosti svých zaměstnanců. Snaží se je dostatečně motivovat, vést ke kvalitním výkonům, dovolují pracovníkům prosazovat své návrhy a nápady a zároveň jsou otevření případným stížnostem a připomínkám. Poskytují zaměstnancům možnost zpětné vazby, aby pracovníci sami zhodnotili svůj výkon, případně se poučili z chyb.

Úkoly jsou pro zásadní většinu pracovníků zadávány vždy včas, jasně a srozumitelně. Na základě nejen těchto skutečností plní drtivá většina pracovníků zadané úkoly s velkým nadšením a naprostou zodpovědností. Není v těchto oblastech tudíž potřeba zavést žádná zvláštní opatření.

U otevřených otázek se u ojedinělých případů vyskytuje problém nikoliv ve srozumitelnosti zadaných úkolů, ale v jejich množství. Pracovníci mají pocit příliš velkého pracovního vytížení, tím se dostávají do stresových situací, které bývají v mnoha případech silně demotivující a vedou ke snížení úrovně pracovního výkonu. Vedení lze doporučit zásadní opatření spočívající v lepším rozložení pracovních úkolů na jednotlivé zaměstnance, snížení zadávaných úkolů, což není mnohdy jednoduché, popřípadě zvýšit počet zaměstnanců v jednotlivých útvarech.

Nelze opomenout oblast „Vztahy na pracovišti“. Vztahy mezi zaměstnanci velmi intenzivně ovlivňují celkovou atmosféru na pracovišti a tím i pracovní výkony zaměstnanců. V této organizaci jsou vztahy mezi pracovníky i celková atmosféra na velmi dobré úrovni, což lze usoudit nejen na základě výsledku dotazníkového šetření, ale také na základě běžného pracovního dne

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě vlastního výzkumu zjistit v organizaci Česká podnikatelská pojišťovna úroveň motivace pracovníků, následně provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit, vytipovat případné problémové oblasti a navrhnout zlepšení. Správná pracovní motivace zaměstnanců se týká především vrcholových manažerů, kteří by měli disponovat výbornými odbornými znalostmi, organizačními schopnostmi a správným citem pro sestavení vyhovujícího motivačního systému podniku.

Pracovní motivace ve vybrané organizaci je na vysoké úrovni. Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli jsou velmi dobré, vedení dbá na potřeby svých pracovníků a snaží se je vyhovujícím způsobem motivovat. Velmi důležitá je pro zaměstnance zpětná vazba, díky které mohou pracovníci stále zlepšovat své výkony v práci. Také výsledky z oblasti platu, odměňování a hodnocení dopadly velmi uspokojivě. Úkoly, které jsou vedením zadávány včas a srozumitelně, plní zaměstnanci vždy s nadšením a naprostou zodpovědností, dle čehož lze usoudit, že drtivou většinu pracovníků práce baví a naplňuje.

Největší rezervy pracovníci pociťují v oblasti uznání za vykonanou práci. Další oblastí, kde zaměstnanci cítí nedostatky je neumožnění dalšího pracovního rozvoje zaměstnanců. Zejména v těchto dvou oblastech je vedoucím manažerům doporučeno přijmout odpovídající opatření. Dalším demotivátorem snižující výkon zaměstnanců je nepřehledné množství úkolů a následně vzniklé stresové situace. I pro tuto oblast bylo vedení navrženo zlepšení

Na základě nezávislého pozorování běžného pracovního dne lze říci, že atmosféra na pracovišti je přátelská a velmi příjemná. Ve firmě není patrna žádná známka negativního ovzduší, chaosu či zmatku a zaměstnanci celkově působí spokojený dojmem.

Motivační program ČPP je výrazně promyšlený, dobře propracovaný a v očích pracovníků dostačující, což se odráží na převážně pozitivních výsledcích dotazníkového průzkumu a následně na kvalitě odvedených pracovních výkonů zaměstnanců.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-3447-7.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: PEF ČZU, 2003. ISBN 80-213-0695-5.

KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.

NEKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Nakladatelství Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-7079-283-3.

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

SPECTOR, P. E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. ISBN 0-7619-8923-4.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Profil České podnikatelské pojišťovny. *Česká podnikatelská pojišťovna* [online]. 2000 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/profil/>.

8 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK

Graf:

Graf 1 - Pracovní úkoly	28
Graf 2 - Vztah s nadřízeným.....	30
Graf 3 - Plat, uznání.....	32
Graf 4 - Odměny, benefity.....	34
Graf 5 - Vztahy na pracovišti.....	35

Obrázek:

Obrázek 1 - Proces motivace	15
Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti.....	23

Tabulka:

Tabulka 1 - Výsledky k otázce č. 15.....	37
--	----

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Pracovní náplň úseků ČPP

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentka třetího ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. V nynější době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Pracovní motivace orientovaná na výkon“, jejíž součástí je dotazník, který bude použit jako podklad pro zpracování praktické části mé práce. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o pomoc a trochu Vašeho času při vyplňování mého dotazníku. Zároveň bych Vás ráda poprosila, pokud to bude možné, o co nejmenší využití odpovědi „Neumím odpovědět“. Zajistíte tím tak co nejkvalitnější vyhodnocení dotazníku.

Předem mnohokrát děkuji za Váš čas.

Dotazník je plně anonymní.

1. Plníte úkoly vždy zodpovědně, s nadšením a z vlastní iniciativy?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

2. Plníte zadané úkoly pouze kvůli slíbené odměně či strachu z případného trestu?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

3. Je Vám znám dostatek informací potřebných pro plnění zadaných úkolů?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

4. Jsou pro Vás zadané úkoly jasně formulované a lehce srozumitelné?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

5. Motivuje Vás nadřízený k lepšímu výkonu?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

6. Pomáhá Vám Váš nadřízený řešit problémy v práci?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

7. Bere Váš nadřízený v potaz Vaše nápady, návrhy?
 - a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne

- d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
8. Informuje Vás nadřízených o úkolech včas?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
9. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu, která by umožnila zlepšit Váš pracovní výkon?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
10. Umožňuje Vám nynější zaměstnavatel možnost postupu v hierarchické struktuře pracovních pozic?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
11. Jste spokojený/á s výší Vašeho platu?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět

12. Myslíte si, že je Váš plat odpovídající Vaší vykonávané práci?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
13. Vnímáte svou práci pouze jako zdroj peněz?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
14. Cítíte se za svou práci uznávaní?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
15. Hodnotíte systém hodnocení a odměn jako srozumitelný?
- a) Spíše ano
 - b) Určitě ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Neumím odpovědět
16. Domníváte se, že je systém odměňování spravedlivý?
- a) Spíše ano

- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Neumím odpovědět

17. Využíváte veškeré zaměstnanecké benefity, které máte k dispozici?

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Neumím odpovědět

18. Domníváte se, že máte dobré vztahy s Vašimi kolegy?

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Neumím odpovědět

19. Je pro Vás přátelská atmosféra na pracovišti důležitá?

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Neumím odpovědět

20. Myslíte si, že dobré vztahy s Vašimi kolegy ovlivňují Váš pracovní výkon?

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Neumím odpovědět

21. Dle Vašich preferencí seřad'te čísla 1-5 tyto položky (1. nejvíce preferovaná položka, 5 neméně preferovaná položky):

- a) Výše platu
- b) Pracovní doba
- c) Využití znalostí
- d) Vyhovující kolektiv
- e) Dobré vztahy s nadřízeným

22. Které věci Vás na vaší práci nejvíce motivují?

.....

.....

.....

.....

.....

23. Které věci Vás na práci nejvíce demotivují?

.....

.....

.....

.....

.....

24. Doporučil/a byste zaměstnání lidem ve Vašem okolí? Proč?

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 2

Útvar	Počet zaměstnanců	Náplň
Odbor personální	9	Správa zaměstnaneckých spisů, příprava smlouvy, rozvojové plány, zpracování mzdy, zabývání se rekapitulacemi a správou benefitů, poradenská činnost
Odbor právní	6	Kontrola smluvní dokumentace, směrnic, soudní spory s bývalými zaměstnanci
Úsek marketingu a PR	11	Marketingové kampaně, vizuální podoba intranetu a webových stránek, reklamní předměty, zajištění kulturních a některých sportovních akcí pro zaměstnance,
Úsek pojištění vozidel	42,88	Směrnice a metodiky k produktům aut, taxace pojistných smluv
Úsek pojištění autoflotil	29	Směrnice a metodiky k produktům určeným pro flotily
Úsek externích sítí	25	Spolupráce s cestovními kanceláři a s dalšími externími partnery (makléři)
Úsek podnikatelských rizik	29	Analýza, ohodnocení a klasifikace rizik s následným přijetím či odmítnutím pojistná rizika navrhovaného do pojištění, kontrola pojistných smluv

Úsek interního obchodu	37	Prodej finančních produktů České spořitelny, postupy při uzavírání dodatkům k produktům ČPP, sazebníky provizí
Úsek podpory obchodu	9	Kontrola obchodní činnosti, určení a hodnocení pravděpodobnosti vzniku pojistné události
Úsek neživotního prostředí	59, 50	Tvorba pojistných produktů - majetku, odpovědnosti občanů i podnikatelů, metodiky pro uzavírání produktů
Úsek životního pojištění	37, 60	Tvorba poj. produktů - životní a úrazové pojištění, důchodový program, sazebníky poplatků,
Úsek likvidace pojistných událostí	74, 05	Likvidace pojistných událostí, vyrozumění klientů
Úsek generálního sekretáře	8	Plní úkoly zadané přímo generálním ředitelem, zajišťují funkčnost a kontrolu dodržování compliance ve firmě, pomáhají stanovit metodiky a komunikaci mezi úseky
Odbor controllingu	4, 10	Reporty o nákladech, výnosech, kontrolní činnost
Regionální ředitelství Praha (dále Ostrava, Brno, Plzeň, České Budějovice, Hradec Králové)	79, 75 (Praha)	Všechna regionální ředitelství zajišťují obchodní síť po celé republice, každé z nich má svého ředitele a společně spadají pod řízení vrchního ředitele