

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky



# **Motivace a efektivita v organizaci**

## Diplomová práce

Autor: Karolína Fialová  
Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc  
2011

***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

.....  
Bc. Fialová Karolína

## OBSAH

I.	Úvod .....	5
II.	Teoretická část .....	6
2.1.	Motivace .....	6
2.1.1.	Zdroje motivace.....	7
2.1.2.	Dynamika pracovní motivace .....	9
2.2.	Efektivita pracovního jednání .....	16
2.3.	Vztah mezi motivací a efektivitou pracovního jednání .....	17
2.4.	Organizace .....	20
2.5.	Pravidla motivace pro zvýšení efektivity organizace .....	22
2.6.	Shrnutí poznatků z teoretické části .....	29
III.	Praktická část .....	31
3.1.	Českomoravská stavební spořitelna .....	31
3.1.1.	Základní údaje .....	31
3.1.2.	Organizační struktura.....	33
3.1.3.	Firemní kultura.....	35
3.1.4.	Motivační program.....	36
3.2.	Návrh průzkumu pracovní spokojenosti a pracovní motivace v ČMSS .....	39
3.2.1.	Návrh dotazníku pro analýzu současného stavu .....	42
3.3.	Analýza interních dokumentů .....	50
3.4.	Shrnutí poznatků z praktické části .....	60
3.5.	Závěr .....	64

## I. ÚVOD

Hlavním cílem mé práce je postihnout vztah mezi motivací a efektivitou obecně ale i v konkrétní organizaci. Zjistit, jak se navzájem tyto dva jevy ovlivňují a vystihnout důsledky, které vyplývají z jejich vzájemného vztahu pro organizaci. Dílčím cílem je určit, jak motivace ovlivňuje pracovní, sociální prostředí, i samotné jednání zaměstnanců v organizaci.

Hned na začátek, bych chtěla upozornit, že pokud očekáváte nějakou jednoznačnou odpověď, na to, jak motivovat lidi, nedostanete ji. Motivace lidí není technika či metoda, která se dá lehce naučit. Neexistuje žádný všeobecný model, který by byl použitelný na každou organizaci. Motivace je totiž druh umění. Je to otázka sociálního cítění, schopnosti empatie, nikoliv logiky. Tvzení, které budu neustále opakovat, aby se nám vstúpilo do paměti je, že jádrem, podstatou celého motivačního procesu a zároveň cesta k dosažení efektivního vedení zaměstnanců je pochopení jejich hodnotových systémů, zájmů a potřeb. Čili pochopení samotných zaměstnanců.

V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení základních pojmů. Co je to motivace, efektivita a hlavně jaký je vztah mezi nimi. Stanovila jsem pravidla motivace, která mohou být vodítkem pro zvýšení efektivity pracovního jednání v organizaci.

V praktické části jsem se věnovala konkrétní organizaci a to Českomoravské stavební spořitelně. Pomocí analýzy interních dokumentů jsme zjistila, že jejich motivační program je teoreticky velmi dobře propracován, ale velkým negativem je, že firma neprovádí žádné průzkumy pracovní spokojenosti či spokojenosti s daným motivačním programem. Proto jsem navrhla takový průzkum, jehož součástí je i konkrétní dotazník. Dále jsem na příkladech konkrétních motivačních prostředků ukázala jejich vliv na efektivitu pracovního jednání.

## **II. TEORETICKÁ ČÁST**

V teoretické části se zaměřím na vysvětlení základních pojmů své práce, se kterými budu dále pracovat v praktické části. To znamená vysvětlení pojmu motivace, jejich zdrojů a dynamiku celého motivačního procesu. Dále se budu zabývat pojmem efektivita a hlavně vztahem mezi motivací a efektivitou pracovního jednání tak, abych zjistila, jak se navzájem ovlivňují a jaké důsledky plynou z jejich vztahu pro organizaci. Proto také vysvětlím, co znamená samotný pojem organizace v dnešním moderním pojetí. Pomocí jednotlivých zmíněných definic sestavím nejdůležitější pravidla pro správné motivování, která by měla být nápomocná k vytvoření efektivního pracovního jednání.

### **2. 1. MOTIVACE**

V historii managementu pojem motivace v podstatě neexistoval. Spoléhalo se na sílu direktivního vedení, na psychický nátlak, obelhávání zaměstnanců a manipulativní techniky. Dnes jsou tyto metody považovány za nehumánní a z hlediska produktivity i méně efektivní. Byly nahrazeny metodami moderního managementu, které považují zaměstnance za nositele veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků. Schopnost mobilizovat lidský kapitál se stává jedním z hlavních předpokladů, kterým může podnik získat náskok před konkurencí. Proto je proces motivování považován za jeden z nejvýznamnějších procesů v organizaci.

Téma motivace hýbe světem, jelikož v situaci, kdy potřebujeme někoho ovlivnit bez použití násilí a hrubého jednání, se nacházíme každý den. Aby byla motivace opravdu úspěšná, musíme pochopit jádro motivačního procesu. Touto podstatou je pochopení jedinců v interakci. Jen pokud poznám zájmy a potřeby určitého jedince, kterého chci motivovat, pak budu schopna mu nabídnout hodnoty, za které by byl ochotný směnit to, co od něj potřebuji. To znamená, že nabídnu zisk oběma stranám. Motivace je proces, při kterém nabízím zaměstnanci uspokojení jeho potřeb a zájmů, za cenu zvýšení výkonu jeho práce, vylepšení celkového postoje k organizaci a zlepšení pracovního prostředí. To považuji za efektivní cestu k celkovému zvýšení produktivity organizace. Pokud je tedy podnik vnímavý ke svým zaměstnancům, je na nejlepší cestě k sestavení úspěšného motivačního plánu, díky němuž nenásilně vytvoří pozitivní přístup k výkonu zaměstnancovi práce i k celkové organizaci. Zjednodušeně řečeno je

motivace výsledkem manažerské práce, jehož efektem je vytvoření harmonie mezi zájmy jednotlivce a potřebami příslušné organizace.

*„Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle. Tento cíl je vyjádřen tzv. dovršující reakcí. V tomto smyslu jsou motivy vnitřní dispozice, které iniciují proces motivace, tj. proces energetizace, zaměření a udržování jednání až po dosažení původního nebo náhradního cíle, který se utváří, když bylo dosažení původního cíle blokováno (frustrováno).“<sup>1</sup>*

Abychom pochopili průběh motivačního procesu, je nutné začít od začátku, tedy od jeho zdrojů.

### 2.1.1 ZDROJE MOTIVACE

*„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.“<sup>2</sup>*

Co jsou tedy výše zmiňované vnitřní hnací síly? Jsou to síly, které jsou umístěny v lidské psychice a mají tu schopnost, že aktivizují jedincovo chování, orientují ho potřebným směrem a navíc jsou schopny tuto aktivitu udržet. Nazýváme je **motiv**, **popudy**, či **pohnutky**. Můžu říci, že determinují lidské jednání tím, že mu dávají smysl a důvod, jelikož motivované jednání je charakteristické tím, že má svůj cíl a tím je dosažení vnitřního uspokojení.

Za základní zdroje motivace považují potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály.<sup>3</sup>

#### 1) **Potřeby**

Potřeby jsou vnitřní stavy, které vnímáme jako nedostatek něčeho pro nás významného (nemusí být ale vždy zcela uvědomované). Prožíváme je jako stav napětí, který vede k nutnosti odstranit nedostatek. Cesta k odstranění napětí vede přes saturaci potřeby. Potřeby se rozdělují na primární (biologické, fyziologické) mezi které se řadí

---

<sup>1</sup> NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: management press, 1992. s. 7

<sup>2</sup> MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. s.110.

<sup>3</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009. s. 367-370.

například potřeby potravy, tekutin či spánku a sekundární (sociální) mezi něž patří potřeby lásky, dominance, seberealizace a další.

Jednou z nejznámějších a nejcitovanějších teorií, které se zabývají lidskými potřebami (a kterou zde musím nutně zmínit i já) je Maslowova hierarchie potřeb. Musím ji zmínit, jelikož poznatky z Maslowovy teorie by se měly odrazit v motivačním systému každé organizace. A měli by ji znát všichni manažeři, kteří se snaží proniknout do podstaty motivačních procesů.

Tato teorie je založena na předpokladu, že každý člověk má určitou strukturu potřeb, která obsahuje deficitní potřeby (motivy), vyjadřující nedostatek něčeho (jídla, bezpečí, prestiže) a člověk je tedy motivován k odstranění tohoto nedostatku a k nastolení ztracené rovnováhy.

Uvádím schéma, které je aplikací Maslowovi teorie na pracovní oblast. Kdy na začátku motivačního procesu v organizaci by se vedení mělo zaměřit na uspokojování potřeb základních, jako je pravidelný plat, jistota práce, bezpečnosti práce, atd. a postupně směřovat k vyšším, až k potřebě nejvyšší - seberealizace.



Zdroj: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html> [cit. 7.2.2011]

## 2) Návyky

Za návyky neboli stereotypy jsou považovány opakované, zautomatizované činnosti v určitých podnětových situacích. Prožíváme je jako vnitřní tlak či puzení vykonat určitou činnost.

### 3) **Zájmy**

Zájmy aktivizují lidskou činnost, zaměřují tuto činnost trvaleji na určitou oblast jevů.

### 4) **Hodnoty a hodnotové orientace**

Hodnoty mají schopnost odrážet subjektivní smysl objektů pro jedince. Každý člověk má svůj vlastní hodnotový systém, svou hierarchii hodnot uspořádanou podle důležitosti pro daného jedince (např. zdraví, rodina, práce, vzdělání, peníze,...) Jevy, které mají pro jedince vysokou pozitivní hodnotu jsou schopny silnější motivace, než jevy s nižší hodnotou. Hodnoty jsou přijímány jako určité normy a tím ovlivňují jedincovo chování. Mají tedy individuálně normativní charakter.

### 5) **Ideály**

Ideály jsou představy, které jsou pro daného jedince žádoucí, které subjektivně hodnotí jako pozitivní. Tyto představy vnímá jako cíl svého jednání, jako skutečnost, o kterou usiluje.

## **2.1.2 DYNAMIKA PRACOVNÍ MOTIVACE**

*Dynamikou pracovní motivace mám na mysli „... pohyb, resp. změny, které probíhají v procesech pracovní motivace a které jsou konstituovány souhrou vnitřních motivačních podmínek a vnějších motivujících činitelů.“<sup>4</sup>*

Motivace je tedy proces, který má svou vnitřní dynamiku, má své příčiny, které spočívají ve vnitřních motivech a důsledky, které plynou z dosažení žádoucího cíle. Můžeme ho definovat jako proces, který energetizuje naše jednání, zaměřuje toto jednání na daný cíl a udržuje ho, dokud nedojde k naplnění cíle. Motivace tedy determinuje směr jednání, jeho intenzitu a trvání. Motivované jednání vždy směřuje k určitému cíli. Dosažení tohoto cíle přináší uspokojení určitých motivů a tím dává prostor pro vznik nových vyšších motivů.

---

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: management press, 1992. s. 107.



**Pracovní jednání** považujeme za účelné instrumentální chování, které směřuje k určitému vnitřnímu uspokojení při naplnění cíle. Stejně jako jiné jednání je i pracovní motivováno individuálními potřebami. Musíme si ale uvědomit, že pokud mluvíme o pracovním jednání, nejedná se pouze o pracovní činnost (například práce u pásu), ale o souhrnný vztah jedince k pracovním úkolům, k pracovnímu prostředí a k dané organizaci.

Pracovní jednání bych mohla definovat jako cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou činnost, tedy jako činnost motivovanou. Pracovní jednání je ovlivňováno intristickými nebo extrinsickými motivy. Intristické motivy jsou ty, které souvisí se samotnou prací vykonávanou jedincem. Patří mezi ně potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeby výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace. Extrinsické jsou ty, které práci ovlivňují, ale nevyplývají přímo z ní samotné. Jsou jimi například potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti.<sup>5</sup>

Extrinsické motivy práce se většinou projevují u zaměstnanců, kteří vyžadují jistotu práce, kde jim jde o finanční zisk a stabilitu pracovního místa. Jedná se většinou o osoby s nižší kvalifikací a osoby ohrožených nezaměstnaností. Intrinsické motivy vznikají na základě identifikace jedince s normami organizace a jejich zvnitřnění. Práce u takových jedinců není prostředkem (není vnímána jako instrumentální činnost, pomocí níž dosáhneme jiných účelů), ale je významná sama o sobě. Je tedy sama účelem. Je to v podstatě nejvyšší stupeň motivace, kdy jedinec odměňuje sám sebe, bez vnějších zásahů. Ideální motivace je složena jak z extrinsické tak z intrinsické motivace.

Musíme si ale uvědomit, že motivů může být celá řada a že u různých jedinců se objevují motivy různé, ať už s ohledem na druh vykonávané práce, či s ohledem na situaci, ve které se jedinec nachází. Jen pro ilustraci uvedu příklady motivů, abych ukázala jejich rozmanitost. Motivem může být: bezpečnost práce, jistota práce, možnost postupu, druh práce, sám podnik, plat, spolupracovníci, vedoucí pracovníci, pracovní doba, podmínky práce, zajímavost pracovní činnosti, zájem podniku o pracovníka.

Snad nejsilnějším motivem ovlivňující jednání zaměstnanců v organizaci je práce sama, protože umožňuje jedinci uspokojení jeho nejsilnější potřeby – seberealizace. Musím zde ale upozornit, že v tomto případě mluvím o lidech, kteří mají dostatečně vysoký příjem na to, aby mohli bez problémů uspokojovat své základní potřeby, což je puď k uspokojování potřeb vyšších, v tomto případě potřeby nejvyšší. Anebo sem

---

<sup>5</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.383

můžeme zařadit jedince, kterým práce poskytuje dostatečný prostor pro rozvoj jejich tvořivosti a práce se pro ně stává zdrojem zábavy. Stejně silnou motivaci poskytuje i práce, která uspokojuje jedinci tzv. ego-vztažné potřeby. Jedná se o práci s možností spolurozhodování na procesech v organizaci, s určitou mírou odpovědnosti a samostatnosti, a která poskytuje prostor pro iniciativu jedince. Práce je tedy sama motivační hodnotou.

Lidé s nízkou kvalifikací jsou nejvíce orientováni na mzdu, osoby nacházející se v obtížných životních situacích či starší osoby se orientují na význam hodnoty afiliace a stabilizace a na dobré pracovní podmínky.<sup>6</sup>

*„Obecně tedy platí, že zajímavá, samostatná, odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností a rozhodování, splňuje takové předpoklady, protože u pracovníka přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.“<sup>7</sup>*

Práci lidé vnímají jako prostředek k uspokojování nejen základních životních potřeb díky mzdě, která z ní plyne, ale i jako cestu k uspokojování osobních zájmů jedince, jako je sport, cestování, sběratelství a jiných. Jednotlivé prostředky tedy mohou být vícemotivační, ve smyslu toho, že jeden motivační prostředek může uspokojit více potřeb (mzda uspokojuje i potřebu sociálního postavení a prestiže).

Nakonečný uvádí jako příklad motivačního účinku samotné práce tvrzení Borkowské, která říká, že s prací je spojeno uspokojování pěti základních potřeb<sup>8</sup>:

- 1) Ekonomických (hlavně díky mzdě a jiným materiálním výhodám, které z práce plynou)
- 2) Afiliativních (v podstatě jde o sociální hodnoty, hlavně dobré mezilidské vztahy)
- 3) Seberealizace (zvyšování kvalifikace, samostatnosti a tvořivosti)
- 4) Společenský význam práce (společenský status, který vyplívá z postavení v organizaci)
- 5) Vědomí vlivu na jiné (účast pracovníka při utváření úkolů, při způsobu jejich realizace, pocit autonomie)

Motivy pro výkon práce mohou být velmi dobře skryty a navíc se často stává, že se substituují. Vysoká mzda může vykompenzovat určité nedostatky v podmínkách práce

---

<sup>6</sup> Srov. NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.133.

<sup>7</sup> NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.133.

<sup>8</sup> Srov. NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.133-134.

(obtížné dojíždění, pracoviště se zvýšenou prašností). A naopak, nízká mzda může být vykompenzována povahou práce samé, příznivými pracovními podmínkami, či dobrým pracovním kolektivem. Nebo například nudná práce může být vykompenzována vysokou odměnou. Určitý typ lidí může být spokojen s nenáročnou, jednoduchou prací, ale u většiny lidí monotónní, jednotvárná pracovní činnost vyvolává stav lhostejnosti, nespokojenosti a zmenšuje zájem o ni. Proto při motivaci jedinců v pracovním procesu musíme brát v potaz jednak individuální charakteristiky jedince (potřeby, zájmy, postoje), charakter jeho práce (stupeň autonomie, rozmanitost úkolů) a charakteristika pracovního prostředí (pracovní kolektiv, klima organizace).

Obsahem motivace je tvorba a užívání motivátorů, pomocí nichž dochází k vytvoření požadovaného zaměření pracovníka (díky tomu dochází k jeho ztotožnění se se zadanými úkoly) a požadované intenzity motivace tak, aby došlo k žádoucímu jednání a snaha jedince byla dlouhodobá. Je nutné vytvořit systém motivátorů, systém odměn a trestů, který by aktivoval pracovní činnost a také stanovit způsob jejich konkrétního uplatňování.

## **Motivátory**

*„Motivace k žádoucímu pracovnímu výkonu, který zahrnuje ochotu k aktivní spolupráci na dosahování cílů organizace, může být navozována užitím motivátorů, tj. určitých praktik řízení (managementu) motivace a určitého systému organizačních odměn a „trestů“, které fungují jako materiální a psychické důsledky úrovně pracovního jednání.“<sup>9</sup>*

Proces motivace může být ovlivňován zvnějšku. Může být aktivován a dále řízen pomocí motivujících podnětů – motivátorů. Aby byla tato incentiva účinná, to znamená aby dokázala vyvolat požadované jednání, udržet ho v čase a postupně ho energetizovat, je nutné vytvořit soulad mezi užívanými motivátory a vnitřními podmínkami jedince. Těmito podmínkami jsou jedincovy potřeby, zájmy, hodnoty, atd. Organizace tedy musí jedinci nabídnout to, po čem touží a tím aktivovat jeho jednání.

Organizace musí mít vytvořený systém organizačních odměn, ale i trestů, aby mohlo dojít k eliminaci nežádoucího chování. Vidíme tedy, že motivování může být pozitivní, založené na odměnách ale i negativní, založené na trestech.

Dříve existoval v podstatě pouze jediný prostředek k motivování zaměstnanců.

---

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.11.

Byla jí mzda, čili výdělek za odvedenou práci. Šlo o plnění zadaných norem, o kvantitu a kvalitu vyrobených produktů. Teze o tom, že plat či výdělek je nejsilnějším motivátorem pro vykonávání pracovní činnosti a čím je větší, tím se zvyšuje výkon, je snad překonána. Díky zvýšení životní úrovně obyvatel a sociálnímu zabezpečení, které stát poskytuje, se motivační význam peněz snižuje a na významu nabývá uspokojování sociálních a ego-vztažných potřeb. Motivační účinek peněz samozřejmě nevymizel, jelikož díky nim uspokojujeme i své koníčky, zájmy a potřeby osobního růstu. Plat má tedy instrumentální hodnotu, jelikož si díky němu můžeme pořídit jiné prostředky, ale výše platu je i symbolem společenského statusu a pro mnoho jedince má hlavně význam jako existenční jistota.

V dnešní době se organizace zaměřují na to, aby zaměstnanci byli schopni plnit diferencované pracovní role. Podporují zaměstnance v iniciativě, v tvořivosti a tak se rozšířil i předmět pracovní motivace. S tím je spojena nutnost hledat nové motivační pobídky. Bohužel ještě dnes existují podniky, ve kterých je mzda považována za dostatečný motivátor k pracovní činnosti. Názor na podobu platu a odměňování zaměstnanců je, že by se měl odměňovat každý, podle jeho zásluh. Plat by tedy měl být diferencovaný, podle délky trvání práce, velikosti pracovního produktu, podle kvalifikace zaměstnance, kvality jeho práce, míry odpovědnosti, mentálního vypětí, atd.

V modernějších organizacích existují propracované, velmi diferencované systémy zaměřené na motivaci zaměstnanců. Díky dobře propracovaným motivačním programům organizace ví, jak nakládat s jednotlivými odměnami tak, aby podporovaly iniciativu a aktivitu zaměstnanců, tedy podněcovaly efektivnost jejich jednání. Každý systém musí být personalizovaný. S lidmi je možno zacházet, přistupovat k nim, hodnotit je a odměňovat, inspirovat je a motivovat různými způsoby.<sup>10</sup> Obsahem těchto programů jsou tedy metody a prostředky, které působí na pracovní úsilí.

Příklady nejčastěji používaných metod a prostředků jsou: odměny, formy soutěžení, zvyšování informovanosti pracovníka, formy výchovy a vzdělávání, upravení organizace práce, přesné stanovení cílů, stanovení kritérií výsledků, kontrola plnění úkolů, přesné určení odpovědnosti a pravomoci, vytváření vnitřního souhlasu s cíli organizace.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Srov. NORDSTORM K., RIDDERSTRALE J. *Funky business navždy. Jak si užít kapitalismus*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 181.

<sup>11</sup> Srov. NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.217-218.

Pokud tedy chci efektivně motivovat jedince a dosáhnout tak změny v jeho pracovním jednání, musíme působit zvenčí určitými faktory na jeho vnitřní motivační strukturu.

Za nejdůležitější motivátor pracovního jednání považují **vedoucího pracovníka**, manažera, či přímého nadřízeného pracovníka. Ten má za úkol vést zaměstnance, to znamená ukazovat jim dané cíle organizace a stanovovat úkoly, které mají samostatně plnit, ale musí také aktivovat sociální tendence člověka, tendence k autonomii a sebeuplatnění a z toho plynoucí ochotu k práci. Výkon zaměstnanců musí být řízen vnitřně a ne vnějšími stimuly. To znamená, že musí vycházet z potřeb jedinců. Manažer má za úkol tyto potřeby v jedinci vzbudit, vyvolat u nich potřeby a očekávání. Musí vyvolat chuť k výkonu. Styl vedení je způsob, jakým jsou členové organizace vedeni k optimálnímu pracovnímu jednání. Jeho jednotlivé složky musí být jednotné a vykazovat harmonii.

Vedoucí pracovník si musí udržovat autoritu, musí vést, vytvářet podmínky, ve kterých by se rozvíjela sebekontrola zaměstnanců, naslouchat, mít čas, podporovat skupinovou loajalitu a snažit se o vytvoření pozitivní identifikace členů s organizací. Jak vidíme, není toho málo.

V moderních organizacích je propagován tzv. kooperativní styl vedení, ve kterém je důležitá spoluúčast na rozhodovacích procesech. Předpoklad pro účinnost tohoto stylu vedení vychází ze zkušenosti, kdy čím více se jedinci podílejí na změnách v organizaci, tím méně se proti nim bouří. Kooperativní styl vedení je založen na delegování rozhodnutí a odpovědnosti na níže postavené pracovníky. Díky tomu dochází k uspokojení jejich ega a tím i k větší identifikaci se zadanými úkoly.

Přístup k pracovníkům by měl být individuální, podle hodnot a zkušeností daného pracovníka. Opět se zde setkáváme s nutností naslouchat a se snahou porozumět svým zaměstnancům. Základními činnostmi vedoucího pracovníka jsou umění motivovat, znát motivy svých podřízených, vytvářet atmosféru, v níž se jedinec může rozvíjet. Tato atmosféra se nazývá **klima**.

Nejsilnější vliv na pracovní klima má atmosféra **sociálního prostředí** v organizaci. Sociální prostředí považují za důležitý faktor při hledání zaměstnání ale i při rozhodování o setrvání v organizaci. Předpokládám, že sociální prostředí působí velmi silně na jedincův výkon. Lidé většinou podávají větší výkony, pokud pracují ve skupinách (ve společnosti druhých lidí), než když pracují sami, jelikož díky kolektivu dochází u jedince k uspokojení potřeby sociální facilitace. Atmosféra na pracovišti a

sociální struktura se musí udržovat v optimálním stavu tak, aby měla pozitivní vliv na své jednotlivé členy. Mluvíme o tzv. **sociální motivaci**, která se skládá z úrovně mezilidských vztahů, z celkové sociální atmosféry na pracovišti (formální i neformální), ze systému komunikace (vertikální a horizontální) a významu sociálního prostředí jako udělovatele ocenění a uznání.

Důležitou složkou v sociální motivaci je podmínka informovanosti pracovníka o jeho významu, o jeho místě v organizaci, postavení v daném sociálním systému.

Sociální prostředí plní funkci hodnotící, to znamená, že uděluje formální i neformální odměny či tresty. Člověk je od narození sociální bytost, což se projevuje i v jeho pracovním jednání. Potřebuje, aby jeho práce vyvolala určitou sociální odezvu od jeho kolegů, aby byla určitým způsobem sociálně odměňována a uznána.

*„Existuje např. úzký vztah mezi soudržností pracovní skupiny a pracovní produktivitou této skupiny. Určovaný mírou identifikace pracovní skupiny s cíli organizace, k níž přísluší, je-li míra této identifikace vysoká, ztotožňují se skupinové pracovní normy s pracovními normami organizace a pracovní produktivita skupiny je pak vysoká.“<sup>12</sup>*

Za další neméně důležitý motivátor tedy považují **pracovní kolektiv**, který je charakterizován jako sociální skupina, ve které by měl existovat konsensus mezi normami kolektivu a požadavky dané organizace na pracovní jednání zaměstnanců. Tento konsensus pak má silný motivační vliv na jedince. Pracovní skupina vytváří sociální kontrolu myšlení, cítění a chování svých členů (např. ovlivňuje pracovní cíle a záměry jedinců, interpretuje informace zvnějšku a tím je určitým způsobem přetváří, odměňuje i trestá). Dochází zde ke vzniku společných zájmů. Skupina se pro jedince stává opěrným bodem, získává v ní určitou sociální pozici a hraje v ní určitou sociální roli. Jeho celkové hodnocení organizace je ovlivněno názory týmu a díky svým kolegům ztrácí pocit osamocení. Lidé okolo něj v organizaci by mu měli dopřát možnost seberealizace v pracovním kolektivu.

Ovšem sankce pocházející od skupiny mohou být i silně negativní, nekonformní člen skupiny může být zesměšňován, šikanován, kolektiv se od něj může stranit a podobně. Je tedy nezbytně nutné, aby manažeři byli důslední při vytváření pracovní kolektivů. Aby došlo k vytvoření silného pracovního týmu, který by působil na jedince pozitivní motivací, vytvářel by normy, které by byly v souladu s organizačními

---

<sup>12</sup> NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.38.

normami a stal by se tak integrující složkou v dané organizaci. Činnost pracovních skupin se tedy řídí podle formálních norem organizace a neformálními skupinovými standardy chování.

## 2.2. EFEKTIVITA PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Většina lidí si pod pojmem efektivita pracovního jednání představí produktivitu jedincovi práce, to znamená množství vykonané práce. Pojem efektivita však nevyjadřuje pouze dobrý pracovní výkon jedince, ale i jeho kvalitu, kvantitu, tvořivost, což znamená vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují práci. Do efektivitě můžeme zařadit i rozvoj zaměstnanců, rozšiřování jejich kvalifikace, dovednosti a schopnosti, spolupráci ve skupině, schopnost převzít odpovědnost za vlastní jednání, atd. Pod pojmem efektivita se tedy skrývá mnohem víc, než se na první pohled může zdát.

Hlavní otázka zní, jak můžeme ovlivnit pracovní jednání zaměstnanců tak, aby bylo pro organizaci co nejefektivnější. Stejně jako jsem u definice motivace začínala od začátku, tedy od jejích zdrojů, začnu zde od podmínek, které musí být splněny, abychom dosáhli efektivního jednání zaměstnanců. K ustanovení obecných předpokladů mi pomůže kniha od Bedrnové a Nového, kteří uvádějí tyto podmínky pro efektivitu pracovního jednání<sup>13</sup>:

- 1) Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro organizaci význam a jedinci jsou s ní identifikováni.
- 2) Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- 3) Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- 4) Pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro organizaci, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- 5) Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hlediska organizace,

---

<sup>13</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.390

ale i z hledisek obecně lidských.

- 6) Pracovníci pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

Za základní faktory podmiňující pracovní efektivitu tedy považují smysluplnost a významnost práce. Práce musí být pro jedince zajímavá a přiměřeně náročná, musí mu poskytovat prostor pro jeho osobní i odborný růst. Za svůj pracovní výkon musí být spravedlivě ohodnocen. Dalším důležitým předpokladem je dostatečný přísun informací, které potřebuje k výkonu své práce a v neposlední řadě i příznivé sociální klima dané organizace, zahrnující samozřejmě i vztahy s nadřízenými.

Nakonečný pomocí poznatků Katze a Kahna uvádí základní vzorce chování v organizaci, které jsou nutné pro její efektivnost.<sup>14</sup>

- 1) Zapojení do systému a setrvání v něm: nábor (recroitment), nízká absence, malá fluktuace
- 2) Plnění zadaných rolí v organizaci (nebo jejich překračování v kvantitativním i kvalitativním slova smyslu)
- 3) Inovační a spontánní chování: kooperativní chování, jednání pro ochranu systému, tvůrčí jednání, sebevzdělávání se.

Každý člen organizace si musí osvojit normy dané firmy. S těmito normami se pojí základní vzorce chování, které jedinec musí přijmout, aby tak podporoval její celkovou efektivitu. Jedinec musí minimálně plnit roli, která je spojena s jeho pozicí v organizaci a nejlépe ji překračovat například díky sebevzdělávání se, díky svým vlastním nápadům na vylepšení stávající situace, díky dobré spolupráci se svými kolegy, či díky obhajování a reprezentaci své organizace navenek.

### 2.3. VZTAH MEZI MOTIVACÍ A EFEKTIVITOU

*„Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku.“<sup>15</sup>*

Bylo dokázáno, že pozitivní motivace pracovního jednání se bezprostředně

<sup>14</sup> Srov. NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s188.

<sup>15</sup> HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria publishing, 1995.s.7.



odráží ve výkonnosti člověka, v efektivnosti jeho práce, v přístupu k zadaným úkolům i v přístupu k celkové organizaci. Při stejné pracovní způsobilosti, při stejné kvalifikaci jedinců a za stejných pracovních podmínek, lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací. Obecně můžeme říci, že determinantami výkonu jsou motivace a schopnosti.

Při každém motivačním procesu si ovšem musíme dávat pozor na intenzitu našeho motivování. Ta musí mít vždy optimální úroveň. Nedostatečná motivace, stejně jako příliš vysoká, nevedou k efektivním pracovním výkonům. Nejlepším příkladem nutnosti optimální úrovně motivace je Yerkesův-Dodsonův zákon (nazýván také obrácená U- křivka), který nám ukazuje, že úroveň výkonu při nízké motivaci bude nízká. S růstem intenzity za předpokladu stejných podmínek, se výkon zvyšuje, ale jen do určité chvíle. Přesáhne-li motivovanost určitou míru, úroveň výkonu se opět sníží.

Pro každý typ úkolu existuje optimální úroveň motivace v závislosti na složitosti daného úkolu. Pro náročné úkoly je většinou funkční nižší motivace, pro snadné úkoly je nutnost silnější motivace. Není tedy pravdou, že čím je motiv silnější, tím je lepší i výkon (fyzický i psychický). Pokud máme nějaký mimořádně důležitý úkol s velmi atraktivní odměnou, je tedy vyvolána silná motivace, ale spolu s ní vzniká silné vnitřní napětí, které v důsledku může mít na jedincovo jednání velmi negativní vliv, a tak dochází k oslabení jeho výkonu.

*„Je přitom známo, že v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální. To vede k „přemotivovanosti“, které pak v některých případech podmiňuje spíše selhání než dosažení očekávaného nebo požadovaného výkonu.“<sup>16</sup>*

Člověk má tendenci dosahovat nejlepšího výkonu. Tuto stálou tendenci nazýváme **výkonovou motivací**, která úzce souvisí s potřebou člověka dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Pokud u jedince převažuje potřeba úspěchu, bude silně orientovaný na dosažení cíle. Je-li u něj převažující potřeba vyhnout se neúspěchu, je možno předpokládat určitou pasivitu v jeho jednání. Úroveň výkonové motivace je možné ovlivňovat žádoucím směrem stejně jako efektivitu pracovního jednání, tedy pomocí pozitivního hodnocení, pozitivní zpětnou vazbou.

Výkonová motivace je úzce spjata s **aspirační úrovní** jedince, která vyjadřuje velikost nároků, jež na sebe jedinec klade. Určuje tedy složitost či náročnost úkolů,

---

<sup>16</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.391

které si jedinec vybírá. Míra aspirace je dána vrozenými dispozicemi člověka a výchovou, ale je také ovlivnitelná motivací. Úroveň aspirace je determinována normami v organizaci, ale hlavně normami v sociální pracovní skupině. Jedinec aspiruje na vyšší pracovní výkon tehdy, když je to v souladu s danými normami.

Existuje velmi těsný vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami. Někdy nemusíme přistoupit k motivaci jedince, například když jedinec nemá dostatečné schopnosti pro výkon práce, můžeme přistoupit k jeho odbornému zaškolení. Pokud jsou jeho schopnosti dostačující, ale výkon jim neodpovídá, přistoupíme k motivaci. Může nastat i situace, kdy jedinec má dostatečné schopnosti, i úroveň motivace je dobrá, ale výkon je přesto nedostačující. V tomto případě je nutné se zaměřit na podmínky práce. Vedení tedy musí mít na zřeteli jak úroveň motivace jedinců, úroveň jejich schopností, tak kvalitu pracovních podmínek. Efektivita pracovního jednání jednotlivých zaměstnanců tedy souvisí se subjektivními faktory, jako je motivace a schopnosti a objektivními faktory, to znamená podmínkami práce.

Obecně můžeme říci, že motivováním je možno dospět k efektivnějšímu pracovnímu jednání. Konkrétně může být dosaženo lepší pracovní kázně, pracovní morálky, produktivity, iniciativy, obětavosti, aktivity, tvořivosti, atd. Ale hlavně může dojít k celkovému ztotožnění se jedince s politikou dané organizace, čímž se vytvoří kladný vztah k jeho práci. Musí být ovšem splněno několik základních podmínek, jednou z nich je nutnost harmonie mezi výkonem a organizačními odměnami za daný výkon. Pokud je bilance mezi těmito dvěma aspekty nevyvážená, trápí buď pracovník (jsou-li odměny nízké), nebo sama organizace, která tím ztrácí svou efektivitu (jsou-li odměny příliš vysoké vzhledem k výkonu pracovníka).

Pro efektivnost organizace je důležité ovlivňovat i pracovní morálku zaměstnanců, zaměřit se na ochotu pracovníků, což znamená pozitivně ovlivnit (opět pomocí motivace) jejich postoje k práci a k organizaci celkově, vytvářet soulad mezi zaměřením jednotlivců a cílů organizace. Pracovní morálka je spontánní aktivita, kladná orientace jedince na plnění zadaných úkolů. Je to neustálý dynamický proces, který vzniká z vnitřních kladných motivů jedince. Morálka má aktivizující funkci pro jedince, pro jeho schopnosti, dovednosti a znalosti. Je pevně spojena s pracovní motivací. Ochota, vůle k co nejlepšímu pracovnímu výkonu je ovlivňována např. tím, zda jsou uspokojovány individuální i sociální potřeby jedince. Pracovní morálka se projevuje většinou jako iniciativa jedince a nejviditelněji v pečlivém plnění úkolů.

Samozřejmě motivace není jediným faktorem ovlivňující výkon. V potaz

musíme brát i schopnosti, dovednosti a vědomosti člověka, vnější podmínky, jako je technické vybavení pracoviště, používané technologie, organizaci práce, sociální podmínky práce, fyzické podmínky práce, jako je osvětlení pracoviště jeho celková úprava, charakter práce samé, životní podmínky pracovníka, atd.<sup>17</sup>

Důvodů proč pracovní výkon jedince nedosahuje požadované úrovně může být tedy několik a mohou vyplývat jednak z osobnosti jedince, ale i z materiálních a sociálních podmínek pracovního prostředí, z charakteristiky práce, či rodinného zázemí apod., proto je nutné vytvářet motivační programy s ohledem na individualitu jedinců v organizaci a brát ohled na rozmanitost těchto činitelů, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit motivaci zaměstnanců a tím i efektivitu jeho výkonu. Jakákoli hospodářská organizace by měla dbát na vytvoření optimálního systému motivování svých zaměstnanců pro zvyšování efektivnosti jejich pracovní činnosti a tím i zvýšení celkové efektivnosti podniku.

## 2.4. ORGANIZACE

*„Organizace vyžaduje od svých příslušníků pracovní výkony a zajišťuje tento požadavek systémem organizačních odměn. Tyto odměny jsou pro pracující prostředkem dosahování individuálních cílů: organizace dává pracovníkovi organizační odměny a získává od něj „efektivní pracovní jednání“ (pracovní výkon, který zajišťuje efektivnost organizace), ale dává mu i možnost nacházet uspokojení z práce samé, umožňuje mu dosahovat pracovní úspěchy, které uspokojují jeho ego-potřeby a podněcují růst jeho osobnosti.“<sup>18</sup>*

Pojem organizace vyjadřuje ekonomickou, ale i sociální strukturu, která se vyznačuje dělbou práce a hierarchií odpovědností. Je považována za otevřený systém, za útvar, který je složen z jedinců, či skupin, mající specifické cíle. Organizace je tedy sociální systém, který je utvářen mezilidskými vazbami a interakcemi, proto je jeho struktura spíše dynamická, než statická. Lidé jsou v organizaci spojeni díky rolím, které v organizaci plní a které jsou na sobě závislé, ale i pomocí norem, tedy požadavků, které organizace klade na své členy (jsou to v podstatě závazné a očekávané vzorce chování) a v neposlední řadě i díky sdílením společných hodnot, které se váží na cíle organizace.

---

<sup>17</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.390

<sup>18</sup> NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s.162.

Díky tomu dochází k připojení lidí k systému tak, aby v něm setrvali a vykonávali to, co od nich organizace požaduje. Fungování těchto norem zajišťuje pracovní skupina, které působí jako regulátor chování, pomocí systému pozitivních a negativních sankcí a pomocí neformálních norem. Pracovní skupina uskutečňuje tzv. sociální kontrolu, které usměrňuje jednání jednotlivých členů. Pracovní skupina se tak stává základním prvkem činnosti organizace.

Ve formální organizaci dochází ke koordinování lidí a hlavně jejich činností tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. Koordinace probíhá na základě dělby práce a jednotlivých funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti. Organizace řídí pracovní jednání svých členů prostřednictvím organizačních odměn a trestů. Pro své fungování využívá tzv. řídicí strategie, mezi které patří plánování, organizování, motivování a kontrolování.

Člověk díky organizaci uspokojuje mnoho svých potřeb. Nakonečný uvádí přehled Khola, na kterém jde nejlépe vidět rozmanitost podnětů, které člověk získává od organizace<sup>19</sup>:

- 1) postavení v organizaci, a tím i jeho postavení ve společnosti
- 2) peníze a jejich prostřednictvím většinu hmotných hodnot
- 3) společenské uznání
- 4) práci, jejíž povaha a vlastnosti člověka uspokojují nebo neuspokojují
- 5) kolektiv spolupracovníků
- 6) individuální a situační odměny v různých formách

Lidské organizace se podle Katze a Kahna mohou nazývat „systémy rolí“, jelikož jednotlivé role, které zaměstnanci v organizaci plní, vytvářejí formální strukturu organizace. Ta je tedy složena ze vzájemně na sobě závislých lidských činností (rolí), které spolu navzájem charakteristickým způsobem jednají a díky tomu vytváří komplexní, vysoce koordinovaný systém. Výkonnost organizace je pak závislá na postojích jedinců k daným rolím a efektivnosti, s kterou tyto role realizují.

Pro efektivní fungování organizace existují funkcionální podmínky, které musí být dodrženy<sup>20</sup>:

- 1) stanovení cílů, které umožňují orientaci jedinců v systému a mají motivační funkci
- 2) udržení struktury, neboli stability daného systému

---

<sup>19</sup> Srov. NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, 1992.s178.

<sup>20</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.421.

- 3) integrace jedinců, jejich přizpůsobení se
- 4) adaptace, ta umožňuje přežití vzhledem k vnějšmu okolí organizace.

V dnešní době je organizace vnímána i jako kulturní systém, jelikož vytváří své vlastní hodnotové systémy a vzorce chování. Mluvíme tedy o organizační kultuře, které v sobě zahrnuje typické jednání, uvažování a vystupování svých členů, ale i například společně sdílené zvyky, obyčeje a tradice, které se v dané organizaci udržují, pravidla pracovní morálky, loajality k organizaci, atd. Organizační kultura se tak stává součástí jedincovi osobnosti, jelikož nevědomě ovlivňuje jeho pohled na samotnou práci, na spolupracovníky, ale i celkový pohled na život. Ovlivňuje tedy jednání pracovníků, jelikož usnadňuje pohled na samotnou organizaci, vytváří podmínky pro otevřenou komunikaci, umožňuje nalezení shodných řešení problémů, snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců a zajišťuje stabilitu systému. Proto by mělo být vytvoření silné organizační kultury cílem pro každou organizaci, aby její fungování bylo efektivnější.

## **2.5. PRAVIDLA MOTIVACE PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY ORGANIZACE**

Jak jsem se již v úvodu zmínila, motivace lidí není technika či metoda, která se dá lehce naučit. Neexistuje žádný všeobecný model, který by byl použitelný na každou organizaci. Motivace je totiž druh umění. Je to otázka sociálního cítění, schopnosti empatie, nikoliv logiky. Ale přesto existují určitá pravidla, která jsou jakýmsi vodítkem pro tak složitý proces, jakým motivování lidí je. Dovolím si shrnout tato pravidla, o kterých se domnívám, že mají největší vliv na úspěšnost motivačního procesu a s tím spojenou efektivitu celé organizace. Tyto pravidla nám mohou posloužit i k analýze současného stavu v organizaci, kdy se zaměříme na jejich dodržování či nedodržování, čili efektivitu motivačního programu jmenované firmy. Dodržování těchto pravidel je možno zjistit pomocí dotazníkového šetření, či za pomoci rozhovorů se zaměstnanci.

Pro stanovení těchto pravidel použiji i některé historicky vzniklé teorie motivace lidského chování, jelikož mi poslouží jako prostředek k lepšímu pochopení této problematiky.

- 1) **Vedení organizace musí rozlišovat mezi motivací a stimulací.**<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Srov. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 15.

Ve spoustě organizací je motivace velmi často srovnávána se stimulací. Jedná se sice o dva přístupy k ovlivnění lidského chování, ale každý je založen na jiném principu. Stimulace je založena na použití vnějších podnětů, tedy stimulů, kdežto základem motivace je ovlivnění vnitřních pohnutek, tedy motivů. Problém stimulace spočívá v tom, že v okamžiku, kdy přestaneme poskytovat dostatek vnějších stimulů (například skončí zvyšování mzdy), přestane existovat i vyvolaný pozitivní vztah k práci. Vliv stimulů je tedy krátkodobý a projeví se pouze, pokud je stimul v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází.

Motivace je velmi obtížná v nalezení vnitřních pohnutek, které ovlivňují chování lidí, jelikož jsou dány samotným člověkem, jeho sebehodnocením, životními zkušenostmi a osobními cíli jedince. Je možné je objevit pouze tím, že budeme vnímaví k zaměstnancům a k jejich potřebám. Dosáhneme toho, že lidé nebudou pracovat pouze pokud budou mít neustálý přísun vnějších stimulů, ale budou pracovat z vlastního přesvědčení, protože je práce naplňuje a baví.

Tento markantní rozdíl mezi stimulací a motivací jde nejlépe vysvětlit pomocí Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace. Tato teorie je založena na předpokladu, že v organizaci existují dva faktory ovlivňující pracovní jednání svých členů. Faktory hygienické (např. mobil, auto, plat), jejíž absence způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti a faktory motivační (např. uspokojení z práce, úspěch, uznání), jejíž absence nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Uspokojení hygienických faktorů přinese pouze krátkodobý efekt, zato uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost zaměstnanců.

## **2) Efektivní styl vedení**

Musíme si uvědomit, že autorita osobnosti manažera má často na zaměstnance větší vliv než jeho formální postavení v organizaci. Manažer má úspěchy, pokud je pracovní skupinou přijímán jako přirozená autorita. Nejlepší cesta, jak ovlivnit své zaměstnance a přitom se vyhnout tvrdému manipulativnímu vedení, ale i tomu aby si zaměstnanci v podstatě dělali, co chtějí, je sdílením cílů organizace, dostatečným přísunem informací k jednotlivým zaměstnancům, umožnění spoluúčasti zaměstnanců na rozhodovacích procesech.

Manažeři podněcují pracovní ochotu zaměstnanců, ovlivňují jejich výkony i jejich spokojenost s prací a organizací, provádí kontrolu práce, hodnocení, odměňování, atd. Proto musí manažer disponovat pracovními a osobními kompetencemi, které vyjadřují jeho způsobilost k výkonu, ale i sociální kompetence tak, aby byl schopen svým pracovníkům naslouchat. Manažer musí mít charisma, díky kterému se zaměstnanci identifikují s jeho osobou, musí mít schopnost tzv. intelektuální stimulace, což je proces ovlivňování směřující k posílení tvůrčího a inovačního myšlení u podřízených a v neposlední řadě musí svým zaměstnancům věnovat individuální pozornost, brát ohledy na momentální potřeby jedinců, poskytovat jim podporu.

V nejlepším případě by se práce měla stát lidskou potřebou, jak o ní mluví Douglas McGregor ve své teorii Y. McGregorova teorie X a Y, která ukazuje možné extrémní vztahy člověka k práci a tomu odpovídající formy řízení. Kritizuje koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci řízení, kdy v teorii X se očekává vrozený odpor k práci, lidé mají snahu vyhybat se odpovědnosti za práci a potřebu nechat se vést. Pracovníci tedy musí být k výkonům nuceni a neustále kontrolováni. Vyžadují autoritativní, direktivní řízení.

Naproti tomu teorie Y předpokládá, že člověk má potřebu uplatnit se a pracovat, je iniciativní, podnikavý a nemusí být silně kontrolován. Uspokojení potřeb vlastního já je nejlepší odměnou. Lidé potřebují mít určitou míru zodpovědnosti. Využívají se zde měkké metody řízení, tzn. volnější struktury, sebekontrola, neformální vztahy. Lidé vyžadují demokratický, liberální styl vedení. Jsou ochotni přebírat odpovědnost.<sup>22</sup>

Účelem řízení lidí ve firmě je hlavně rozvoj výkonnosti všech jejích členů, ať už jako jednotlivců nebo skupin zaměstnanců, směřující k dosahování vysokého pracovního výkonu, a to jak v měřítkách kvantity (množství odvedené práce), tak především široce pojaté kvality. Kvalitou je míněna nejen bezchybně odvedená práce, ale také efektivita a účelnost (smysluplnost) práce a do ní vloženého úsilí. Hovořím-li tedy o řízení lidí, mám na mysli řízení pracovního výkonu jednotlivců, ale i skupin vedoucích k rozvíjení jejich výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti organizace jako celku.<sup>23</sup>

### **3) Volná a otevřená komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace**

*„Volná a otevřená komunikace znamená volný pohyb informací zezdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku. Volná a otevřená komunikace dále znamená, že vzájemná zpětná vazba může fungovat v atmosféře důvěry. Volná a otevřená*

<sup>22</sup> Srov. HOSPODÁŘOVÁ I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s.104

<sup>23</sup> Srov. TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada publishing, 2004. s.39

*komunikace také znamená, že si lidé nejsou lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují.*“<sup>24</sup>

Odpovědností manažera je, aby zajistil volný tok informací v organizaci. Nevhodné, opožděné nebo nepravděpodobné informace jsou zdrojem nejistoty a nejistota je vždy důvodem nižší produktivity práce. Podmínkou efektivní komunikace je vzájemné respektování partnerů. Vnitřní komunikace ovlivňuje nejen mezilidské vztahy v organizaci, ale také zaměstnanců k ní samotné. Proto se považuje za nejúčinnější komunikace ústní, která se uskutečňuje tváří v tvář formou diskuse. Manažer se při takové komunikaci musí vždy chovat tak, aby bylo patrné, že bere v úvahu jejich představy, přístupy, náměty a pocity.

Důležité je respektování oboustranné komunikace a ne jen jednosměrné udělování příkazů. Zpětná vazba je projevem zájmu, musí být podána tak, aby pracovníkovi pomáhala zlepšit jeho práci a nestala se osobním útokem. Vedoucí pracovník musí poskytovat svým zaměstnancům informace o tom, jak firma prosperuje, jaké nové výrobky chystá, jakou má strategii, atd.

#### **4) Vytvoření týmu a týmové atmosféry**

Likert uvádí, že podmínka pro efektivitu pracovní činnosti a pro proces motivování je vytvoření pracovních kolektivů s vysokou mírou soudržnosti (koheze). Skupinová koheze vyjadřuje ochotu členů se angažovat v dosahování skupinových cílů. Soudržnost znamená, že lidé kooperují, projevují zájem o ostatní, vytváří v lidech pocity důvěry a bezpečí.

Důsledkem vysoké koheze je například setrvání v organizaci a internalizace cílů organizace. Koheze ovlivňuje pracovní výkonnost skupiny, stabilitu skupiny, fluktuaci a absentismus jednotlivých členů. Schopnost skupiny mít vliv na chování svých členů roste s mírou koheze. Pracovní skupina je spjata společnou činností, strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

Pracovní tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Na rozdíl od pracovní skupiny neexistují v týmu vnitřní formální organizační struktury týmu, existuje pouze jeho vedoucí. Tým podává společný výkon a odpovědnost za jeho výsledky je také společná. Podstatným znakem týmu je, že jeho existence je časově omezena. Většinou

---

<sup>24</sup> HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria publishing, 1995.s.53.



dojde k vytvoření týmu za účelem vyřešení jednotlivého problému.<sup>25</sup>

Silný vliv pracovní skupiny potvrdil již dávno svými Hawthornskými experimenty G. Elton Mayo. Zjistil, že v každém podniku vytváří lidé i nevědomě soubory, které mají své vlastní obyčeje, rituály, zvyky, vytváří se tedy sociální jednotka s pracovními standardy a normami. Tyto normy mají rozhodující motivační vliv.

Vztah důvěry ve vztahu vedoucího pracovníka a zaměstnanců může být vytvořen jedině za předpokladu, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

### **5) Spravedlivě hodnotit a odměňovat**

*„Zaměstnanec nám jen prodává svůj výkon (jemuž můžeme říkat práce) a svůj potenciál k tomuto výkonu (tedy své lidské zdroje – včetně případné loajality) a očekává za to nějakou odměnu. Má své vlastní zájmy, které obecně nemusí být shodné se zájmy firmy, mohou dokonce s jejími zájmy kolidovat. Má však zájem být za poskytovaný potenciál a výkon (alespoň) přiměřeně odměněn. A kvalitní hodnocení je nutnou (a nikoliv postačující) podmínkou spravedlivého odměňování.“<sup>26</sup>*

Spravedlnost v přidělování hmotných i nehmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou pro motivaci zaměstnanců, ale i pro tvorbu bezproblémových vztahů na pracovišti.

Již J. S. Adams poukazoval na důležitost spravedlivého odměňování ve své teorii spravedlnosti. Základem této teorie je sociální srovnávání. Zaměstnanec vždy srovnává vykonanou námahu, své schopnosti a dovednosti, zkušenosti s jinými kolegy a vyžaduje rovnováhu mezi nimi. Srovnává svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků a srovnává i efekty, které mu práce přináší s efekty, které přináší ostatním. Pokud neexistuje mezi nimi rovnováha, může to narušit celkovou výkonnost pracovní skupiny.

Aby byly odměny efektivní, musí být atraktivní ve srovnání s odměnami v konkurenčních organizacích. Odměny můžeme dělit na individuální (musí být přijímány jako dostatečné, aby vyvolaly zájem a úsilí o ně a musí být spojeny s vyžadovanou úrovní úkolů a hlavně musí být uznány jako spravedlivé většinou členů v organizaci) a systémové (jsou důležité pro udržení zaměstnanců v systému, dostávají

---

<sup>25</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009. s. 138.

<sup>26</sup> PLAMÍNEK J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada publishing, 2009. s. 10

je všichni zaměstnanci).

Existují určitá pravidla správného odměňování, mezi které můžeme například zařadit:

- 1) nezbytný přímý vztah odměny k výkonu
- 2) odměny musí přicházet co nejdříve po dokončení úloh, ale nikdy ne předem
- 3) pracovník musí vědět za jaký výkon je odměna udělována
- 4) musí být předem stanovena závazná pravidla, která vymezují vztah mezi odměnou a výkonem

V některých případech nestačí pouze dávat. Někdy jsme nuceni přistoupit i k hrozbě, že toho co člověk dosáhl, může být při nesplnění podmínek, nevhodném chování, či při neplnění úkolů, zbaven. Mohou mu být například odebrány určité výhody, výsadní postavení, či uznání. Zpochybní se tedy to, čeho již v organizaci dosáhl a tím člověka motivujeme někdy i více, než kdybychom mu poskytli další výhody.

Pracovní motivace je vždy určitou kombinací pozitivní motivace (uznání, pochvala, odměny) a negativní, což je donucení k výkonu na základě obavy z trestu (propuštění, přesunutí na jinou, méně prestižní pozici). K negativní motivaci bychom měli přistoupit pouze pokud jsme vyčerpali všechny možnosti pozitivní motivace. Zjednodušeně lze říci, že výrazné účinky na efektivitu práce mají všechny aktivity managementu, které dávají zaměstnancům najevo jejich důležitost pro organizaci a vyjadřují jim uznání za vykonanou práci. Za dobře vykonanou práci by měla následovat vždy pochvala, upřímná a včas, co nejdříve poté, co práci vykonají. Je to nejjednodušší, ale velmi efektivní nástroj motivace pracovního jednání.

## **6) Identifikace člověka s organizací a jejími cíli**

Identifikace znamená ztotožnění. Identifikace pracovníka s danou organizací znamená, že přijal její cíle za své. Díky tomu dochází k všeobecnému souhlasu nejen s organizačními cíli, ale i s možnostmi jejich dosahování a tak se i snižují nároky na kontrolu pracovníků.

*„Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“<sup>27</sup>*

Pracovník se ztotožňuje s podnikem, s jeho politikou, tím pádem dělá víc, než co musí a nedělá mu to problém. K internalizaci cílů dochází při účasti jedinců na

---

<sup>27</sup>BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.406.

spolurozhodovacích procesech, ale záleží, zda jsou cíle organizace shodné s hodnotami a potřebami jedince.

### **7) Práce sama jako nejdůležitější motivátor**

Pracovníci musí vědět, že jejich práce má pro organizaci význam, že díky ní mají perspektivu kvalifikačního růstu a postupu. Práce musí vyvolat zájem, proto musí být zajímavá, tvořivá a dostatečně náročná pro konkrétního jedince.

V. H. Vroom vytvořil tzv. teorii expektance, neboli teorii očekávání, které je založena na tezi, že velikost tendence k vykonání určité činnosti je závislá na očekávání určité odměny. Činnost je tedy chápána jako instrumentální k dosažení odměny. Jedinec očekává daný zisk tak, že posuzuje možnost či pravděpodobnost úspěchu. Existuje zde přímá úměra mezi cílem a intenzitou činnosti, jelikož čím je daný cíl pro jedince atraktivnější a představuje tak vysokou hodnotu, tím větší úsilí vynaloží pro jeho dosažení. Hodnotou (valencí či cílem) je zde myšlena nejenom mzda, ale i práce sama, uznání, pochvala, atd.

To, co organizace od svých zaměstnanců očekává, ovlivňuje jejich ochotu dosahovat určitého cíle. Vysoké nároky, kladené na zaměstnance, znamenají, že jim organizace důvěřuje, a to je podněcuje k vyššímu úsilí. Naopak nízké očekávání může být bráno jako určitá forma pohrdání a má tedy demotivační účinky. To, že lidé musí neustále uplatňovat své znalosti na řešení nových problémů, je nejen podmínkou pro úspěšné plnění úkolů, ale také důležitým motivačním faktorem. Většina lidí se ráda učí něčemu novému. Zlepšení znalostí zvýší jak sebevědomí zaměstnancům, tak jejich osobní zapojení. Zvýšená produktivita, která je výsledkem tohoto úsilí, dalece převyší náklady na zdokonalení zaměstnanců.

Sama práce dokáže motivovat lidi z několika důvodů, jsou jimi například:

- 1) uplatnění tvořivosti (hledání nových řešení, reakce na nové podmínky, vlastní nápady)
- 2) samostatnost a autonomie (pracovník si sám určuje co, kdy a jak bude vykonávat)
- 3) hrdost na práci (je užitečná, má smysl)
- 4) prestiž (je společensky oceňovaná)
- 5) společenský vliv (umožňuje jednat s lidmi a ovlivňovat je)
- 6) jistota a perspektiva jistoty.

Armstrong uvádí, že aby byla práce vnitřně motivující, musí splnit tři kritéria.

Jedincům se musí dostávat zpětná vazba, tzn. smysluplná odezva na jejich pracovní výkon. Práci musí jedinec vnímat jako něco, co v zájmu efektivního vykonávání této práce vyžaduje využívání schopností, kterých si jedinec cení. A jedinci musejí mít pocit, že mají při stanovování svých vlastních cílů a při rozhodování o cestách směřujících k dosažení těchto cílů vysokou míru autonomie.<sup>28</sup>

## 2.6. SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Mým cílem v teoretické části bylo vysvětlení pojmů motivace, efektivity pracovního jednání a organizace tak, abych mohla vystihnout vztah mezi motivací a efektivitou, zjistit jak se navzájem ovlivňují a vystihnout důsledky z jejich vzájemného vztahu pro organizaci. Kvůli lepší přehlednosti se pokusím shrnout jednotlivé poznatky.

Záměrně jsem použila definici motivace tak, abych mohla co nejlépe vystihnout vztah mezi ní a efektivitou pracovní činnosti. Jak jsem uvedla výše, považuji motivaci za proces manažerského úsilí, při kterém organizace nabízí zaměstnanci uspokojení jeho potřeb a zájmů, za cenu zvýšení výkonu jeho práce, zkvalitnění práce a vylepšení celkového postoje k organizaci – to vše směřuje ke zvýšení efektivity jeho pracovního jednání a posléze i k celkovému zvýšení produktivity organizace. Důsledkem motivace je tedy vytvoření harmonie mezi zájmy jednotlivce a potřebami příslušné organizace. Pomocí (nejlépe vnitřní) motivace je možné v jedinci vzbudit zájem o jeho práci, zájem o danou organizaci natolik, že se jedinec ztotožní s podnikem a v nejlepším případě se pro něj práce stane koníčkem. To je ideální (ovšem samozřejmě ne nejlehčí) cesta k celkovému zefektivnění jeho práce.

Jak jsem již uvedla, pojem efektivita chápu jako velmi obsáhlý pojem, který v sobě zahrnuje: dobrý pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, tvořivost, což znamená vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují práci, rozvoj zaměstnanců, rozšiřování jejich kvalifikace, dovedností a schopností, spolupráci ve skupině, schopnost převzít odpovědnost za vlastní jednání, atd.

Bylo dokázáno, že pozitivní motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka, v efektivnosti jeho práce, v přístupu k zadaným úkolům i v přístupu k celkové organizaci. Lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací. Motivace je tedy jednou z determinant

---

<sup>28</sup> Srov. ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada publishing. 2007. s.279.

pracovního výkonu, musí ovšem mít vždy optimální úroveň.

Netvrdím ovšem, že motivace je jediným faktorem ovlivňující výkon. V potaz musíme brát i schopnosti, dovednosti, znalosti, vnější podmínky, organizaci práce, sociální podmínky, charakter samotné práce, životní podmínky pracovníka, atd. Jak vidíme, zvýšení efektivity práce je velmi složitý proces, ovlivněný celou řadou faktorů. Jednoduše můžeme říci, že efektivita pracovního jednání jednotlivých zaměstnanců souvisí se subjektivními faktory, jako je motivace a schopnosti a objektivními faktory, to znamená podmínkami práce.

Motivování je jedna z velmi složitých, ale také velmi efektivních cest, jak dosáhnout lepší pracovní kázně, pracovní morálky, produktivity, iniciativy, obětavosti, aktivity, tvořivosti a hlavně pomocí ní můžeme dospět k celkovému ztotožnění se jedince s politikou organizace a tím vytvořit pozitivní vztah k výkonu jeho práce. Díky tomu si jedinec zvnitřní hodnoty dané organizace a vzorce chování přijme za své. Vše co jsem vyjmenovala, má pozitivní vliv na efektivitu pracovního jednání, proto by jakákoli hospodářská organizace měla dbát na vytvoření optimálního systému motivování svých zaměstnanců pro zvyšování efektivnosti jejich pracovní činnosti a tím i zvýšení celkové efektivnosti podniku.

V praktické části se proto zaměřím na motivační programy Českomoravské stavební spořitelny, na to, jak ovlivňují efektivitu pracovního jednání zaměstnanců. Využiji poznatky z teoretické části, abych co nejlépe vystihla vztah mezi motivací a jejím vlivem na efektivitu dané organizace.

### III.PRAKTICKÁ ČÁST

#### 3.1. ČESKOMORAVSKÁ STAVEBNÍ SPOŘITELNA

##### 3.1.1. Základní údaje o Českomoravské stavební spořitelně

Název:	Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
Sídlo společnosti:	Vinohradská 3218/169 P.O.Box 117, 100 17 Praha 10
Datum založení:	26.června 1993
Zahájení obchodní činnosti:	8. září 1993
Akcionáři:	Československá obchodní banka a.s. Bausparkasse Schwabisch Hall AG
Základní jmění:	1,5 miliardy Kč

ČMSS je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu B, vložka 2117.

Českomoravská stavební spořitelna, a.s. (dále jen ČMSS) začala svou činnost roku 1993. Tehdy byla ČMSS částečně součástí skupiny Investiční a Poštovní banky a 45 % akcií vlastnila Bausparkasse Schwaebisch Hall („BSH“). BSH je největší stavební spořitelnou v Německu a zároveň členem skupiny, která poskytuje rozsáhlé finanční služby. V současné době je majetkový poměr totožný, pouze akcie IPB přešly do rukou Československé obchodní banky.

Mezi základní služby, které ČMSS poskytuje, patří nabídka stavebního spoření, úvěrů ze stavebního spoření a překlenovacích úvěrů (tzv. meziúvěr). Prostřednictvím obchodních zástupců ČMSS však lze získat širokou paletu dalších finančních produktů nabízených ve spolupráci s partnery ČMSS -penzijní připojištění, podílové fondy, rizikové životní pojištění či bankovní služby a spotřebitelské úvěry. Objekt podnikání je tedy velmi široký. Pro názornost uvedu přehled předmětu podnikání ČMSS:

- a. přijímání vkladů v české měně od účastníků stavebního spoření
- b. poskytování úvěrů v české měně účastníkům stavebního spoření
- c. poskytování příspěvku v české měně fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření
- d. poskytování úvěrů v české měně osobám, jejichž výrobky a poskytované

- služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb
- e. přijímání vkladů v české měně od bank, zahraničních bank, poboček zahraničních bank, finančních institucí, zahraničních finančních institucí a poboček zahraničních finančních institucí
  - f. poskytování záruk v české měně za úvěry ze stavebního spoření, za úvěry poskytnuté podle § 5 odst. 5 zákona o stavebním spoření a za úvěry uvedené v § 9 odst. 1 písm. a) zákona o stavebním spoření
  - g. obchodování na vlastní účet s hypotéčnými zástavními listy a s obdobnými produkty vydávanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
  - h. obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými Českou republikou, s dluhopisy, za které převzala Česká republika záruku, a s dluhopisy vydávanými Českou národní bankou
  - i. obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, centrálními bankami, finančními institucemi těchto států a bankami se sídlem v těchto státech, jakož i s dluhopisy, za které tyto státy převzaly záruku, a s dluhopisy vydávanými Evropskou investiční bankou, Nordic Investment Bank a Evropskou centrální bankou
  - j. provádění platebního styku a jeho zúčtování v tuzemsku v souvislosti s činnostmi stavební spořitelny
  - k. poskytování bankovních informací
  - l. uzavírání obchodů sloužících k zajištění proti měnovému a úrokovému riziku
  - m. výkon finančního makléřství

Jak sama ČMSS uvádí, je nejen partnerem pro bydlení a finanční jistotu, ale snaží se být i partnerem pro své zaměstnance, okolí i životní prostředí. Například tím, že od roku 2009 nabízí zajímavý benefit pro své zaměstnance: firemní školku. Umožňuje tak zaměstnancům péči o jejich děti lépe se přizpůsobit nárokům zaměstnání. Volná kapacita centra je k dispozici i pro děti rodičů, jež v ČMSS nepracují. Součástí firemní kultury ČMSS je firemní dobrovolnictví s názvem Liška pomáhá. Zaměstnanci se tak mohou aktivně zapojit do společenské odpovědnosti firmy. Pro Českomoravskou stavební spořitelnu je důležité i životní prostředí, a to nejen globální, ale i lokální. Je partnerem programu Zelená úsporám. Program podporuje opatření, která jsou

ohleduplná k přírodě a zároveň umožňují do budoucna ušetřit za energie. Také podporuje studentské projekty zaměřené na nízkoenergetické bydlení a pořádá Studentskou architektonickou soutěž Nízkoenergetický dům ČMSS. Jak vidíme, ČMSS se snaží mít i společenskou zodpovědnost, což zvyšuje důvěru u jejich klientů.<sup>29</sup>

### 3.1.2. Organizační struktura

Organizační struktura ČMSS se skládá z několika útvarů, které jsou na sobě vzájemně závislé. Těmito útvary jsou:

- **Spoření a správa klientských účtů**

Odbor Spoření má na starost stavební spoření a životní pojištění od jeho vzniku (pořízení smlouvy do SW systému) až po zánik (výplata peněz). V útvaru spoření pracuje 150 zaměstnanců na pozicích specialistů spoření, operátorů dat, metodiků a podobně.

- **Odbyt**

Odbor Odbyt má na starosti chod sítě obchodních zástupců, jejich motivaci, školení a softwarovou podporu. V odbytu pracuje téměř 80 zaměstnanců. Lidé se zde mohou uplatnit na pozicích specialistů podpory obchodu, poradců, školitelů atd.

- **Vnitřní audit**

Zajišťuje vnitřní audit společnosti. V útvaru pracuje 6 auditorů.

- **Ekonomika**

Ekonomický odbor vytváří finanční strategii firmy. Zastřešuje vedení účetnictví, finanční analýzy a finanční controlling. Má okolo 20 zaměstnanců, kteří pracují na pozicích účetních specialistů, finančních analytiků, specialistů na daňovou problematiku, kontrolorů apod.

- **Právní odbor**

Právní odbor má na starost veškeré smlouvy v ČMSS a zastupuje společnost v případných právních sporech. Pracuje zde 12 odborníků z oblasti práva. Kromě právníků je to například Compliance Manager nebo Security Manager.

- **Hospodářská správa**

Hospodářská správa zajišťuje chod budovy, skladů a autoprovozu. Také zabezpečuje evidenci majetku a objednávky přes SAP. V útvaru Hospodářská správa pracuje na různých pozicích 26 zaměstnanců. Jsou tu zejména referentské a podpůrné pozice.

---

<sup>29</sup> Srov. VYSEKALOVÁ J, MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada publishing, 2009. s.38.



- **Řízení rizik a matematika stavebního spoření**

Odbor Řízení rizik a matematika stavebního spoření má na starost oblast operačních a úvěrových rizik, vytváří matematické modely. Mezi 10 zaměstnanci útvaru řízení rizik zde naleznete Risk Managery, matematiky stavebního spoření a finanční specialisty.

- **Corporate Brand Management, Marketing - komunikace**

Do odboru Corporate Brand Management, Marketing – komunikace spadá oblast PR, reklama, grafické studio a marketingové analýzy. V útvaru marketingu pracuje mnoho marketingových specialistů, grafiků a podobně.

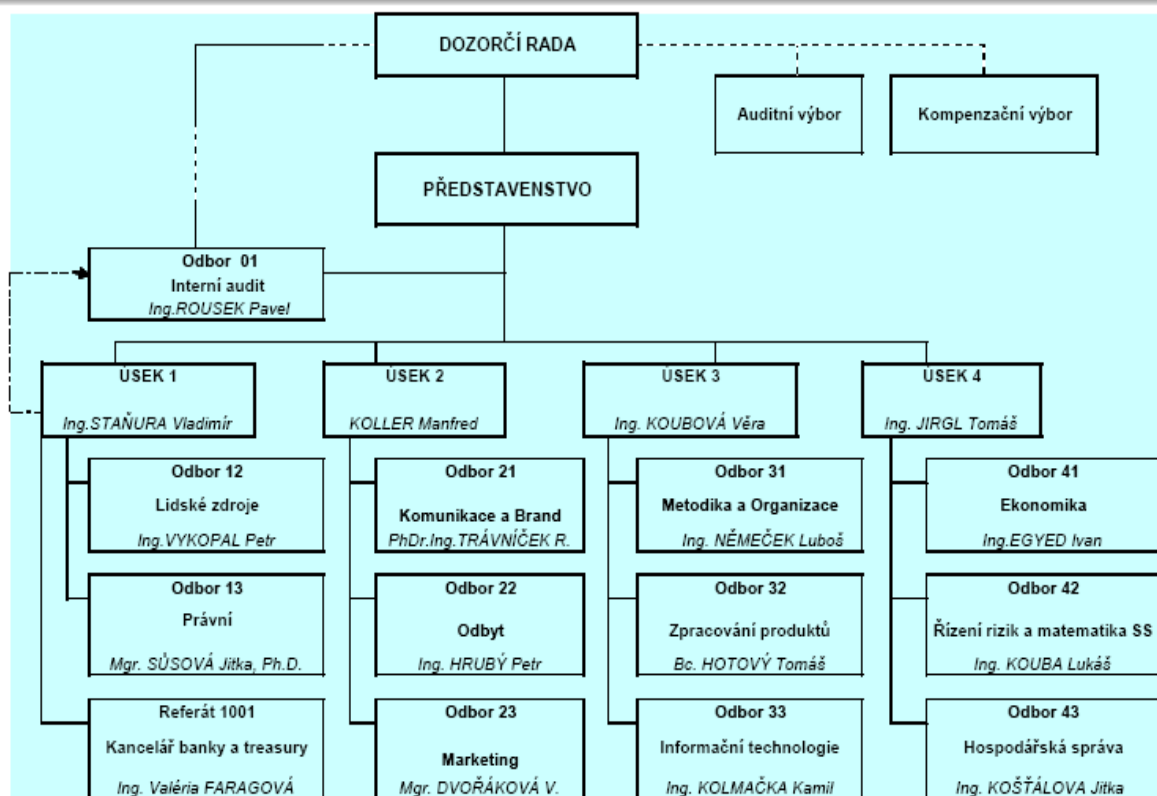
- **Produktové řízení a podpora prodeje**

Odbor Produktové řízení a podpora prodeje řídí a vyvíjí jednotlivé produkty firmy ve vztahu ke klientům, obchodním zástupcům a obchodním partnerům. Zde se lidé uplatňují na pozicích marketingových specialistů, produktových manažerů nebo jako specialisté vývoje produktu.

- **Lidské zdroje**

Lidské zdroje mají na starost nábor, pracovněprávní problematiku, mzdy, zaměstnanecké benefity, docházku, pracovní zařazení, plánování mzdových prostředků a rozvoj. V útvaru lidských zdrojů pracuje 10 zaměstnanců na pozicích specialistů lidských zdrojů se zaměřením na jednotlivé oblasti.

O spokojenost klientů se navíc stará více než 2900 zkušených finančních poradců, kteří pro ČMSS pracují jako osoby samostatně výdělečně činné.



Počet organizačních jednotek k 30.9.2010 činil 13, evidenční počet zaměstnanců k 30.9.2010 přepočtený na úvazky činil 637,21.

Zdroj: interní zdroje ČMSS

### 3.1.3. Firemní kultura

Základní pravidla chování zaměstnanců ČMSS vůči spolupracovníkům, smluvním partnerům, klientům, sdělovacím prostředkům a různým institucím upravuje kodex služební etiky a chování zaměstnanců, ve kterém jsou respektovány určité zásady.

Každý může slušně říci cokoliv komukoliv

- přímá, otevřená a současně ohleduplná komunikace je užitečná k vytvoření skutečně efektivní, srozumitelné a lidské komunikace.

ČMSS dává přednost hodnocení „plus a delta“

- poukazovat na nedostatky je součástí práce, volí však takové formy hodnocení, které jsou současně odvážné i ohleduplné, naplní podstatu věci, ale umožní ostatním zachovat si dobrý pocit z práce.

Přichází s návrhy řešení, ne jen s popisem problémů

- snaží se být proaktivní a iniciativní. S každým popisem problému navrhnou zároveň i jeho řešení.

V ČMSS jsou lidé spolehliví, plní dohodnuté závazky

Důležité věci řeší dříve, než se stanou naléhavými

- začít na důležitých úkolech pracovat včas. Cílem je zabránit zbytečnému stresu a zároveň úkoly odevzdávat v požadované kvalitě.

#### Na začátcích rozhovorů určit cíle rozhovoru

- na začátku rozhovorů, schůzek a porad definují konkrétně a srozumitelně jejich cíle. Pomáhá to mít na paměti, co je podstatou problému a co je užitečné řešit.

#### Nasloucháme si

- věnují pozornost tomu, co naši partneři říkají. Považují to, za první krok k pochopení jejich potřeb. To, že naslouchají a respektují názor partnera, ještě neznamená, že s tímto názorem vždy souhlasí. Jiný názor obohacuje, rozšiřuje pohled na věc.

ČMSS má tedy stanoveny základní pravidla firemní kultury a dbá na jejich dodržování. Jak jsem již uvedla v teoretické části, na dodržování pravidel a norem firemní kultury má zásadní vliv míra identifikace zaměstnanců s danou kulturou a jejich vnitřní souhlas se stanovenými pravidly. Tato míra identifikace se dá sice obtížně, ale bez velkých nákladů, zjistit právě pomocí analýzy současného stavu, jejíž návrh uvádím později. Pokud je provedena analýza současného stavu, pomocí níž zjistíme míru identifikace pracovníků s organizací a tím i s danou firemní kulturou, je možné odstranit určité zjištěné nedostatky. Firemní kulturu je totiž možné měnit. Díky této změně můžeme posílit motivaci členů organizace a zlepšit interpersonální vztahy na pracovišti a tím i vylepšit jejich vzájemnou komunikaci. Změna organizační kultury však neznamená pouze změnu stávajících formálních pravidel, ale jde především o upevnění hodnot v organizaci, o jejich společné sdílení všemi členy.

### **3.1.4. Motivační programy ČMSS**

ČMSS podle svých slov nabízí svým zaměstnancům možnost pracovat ve stabilní a úspěšné společnosti, která na trhu funguje od roku 1993. Dále nabízí získání společenské prestiže uznávaného odborníka, finančního poradce, vysoký příjem odpovídající výkonu, podmínky pro soustavné bezplatné vzdělávání, zvyšování kvalifikace a odborný růst, volnou pracovní dobu, celoživotní perspektivu s budováním kariéry, možnost vybudovat si vlastní prodejní síť.

ČMSS má své hlavní principy při udělování zaměstnaneckých výhod. Těmito principy jsou:

- flexibilita – každý si může vybrat, co mu nejvíce vyhovuje
- jednoduchost – přehledný seznam výhod, snadné čerpání
- plošnost – výhody jsou převážně postaveny tak, aby na ně dosáhli všichni zaměstnanci po zkušební době

ČMSS nabízí svým zaměstnancům tyto hlavní benefity:

#### **Investice a finance**

Poskytuje zaměstnancům příspěvky na tyto produkty ČMSS:

- Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem (ČSOB PF)
- Příspěvek na životní pojištění (ČSOB Pojišťovna)
- Příspěvek na stavební spoření se státní podporou (ČMSS)
- Zvýhodněný postžirový účet (Poštovní spořitelna)
- Červené konto (Poštovní spořitelna)
- Podílové fondy (ČMSS/KBC)

Dále nabízí zvýhodněné čerpání produktů:

- ČSOB Spotřebitelský úvěr neúčelový
- ČSOB Spotřebitelský úvěr na bydlení
- Hypotéky
- ČSOB Leasing
- slevu na pojistných produktech (ČSOB Pojišťovna)

Nenárokovými benefity v oblasti financí dále jsou:

- po zapracování pravidelné navýšování mzdy dle výsledků práce či podle inflace
- finanční odměny za mimořádný pracovní výkon
- roční bonusy v závislosti na výsledcích společnosti

#### **Vzdělávání a rozvoj**

- důkladné zaškolení do pracovní činnosti
- odborné a rozvojové kurzy
- jazykové vzdělávání (kurzy angličtiny nebo němčiny)
- podle charakteru práce účast na konferencích a veletrzích
- účast na outdoorových aktivitách

### **Další benefity**

- Příspěvek na zdravotní péči
- Příspěvek na spořitelní společenské a sportovní akce
- Týden dovolené navíc
- Nepeněžní dary ze sociálního fondu (životní jubilea, pracovní výročí)
- Odměna při odchodu do důchodu
- Příspěvek na stravování
- Mimořádné pracovní volno na překlenutí krátkodobých zdravotních potíží
- 2 dny mimořádného volna na péči o dítě do 14 let
- Zvýhodněné nabídky externích dodavatelů (CK Čedok, Fischer, automobily, systém Sherlog, květiny, Telefónica O2, bílá technika a elektronika)

Motivační program organizace je soubor opatření a postupů vytvořený na základě znalostí motivů pracovního jednání jednotlivých zaměstnanců, jehož prostřednictvím se management organizace snaží zvýšit produktivitu a kvalitu práce, posílit pozitivní vztah k práci a organizaci. Podle mých informací má ČMSS velmi dobře propracován motivační program i postupy odměňování a hodnocení zaměstnanců, ale neprovádí žádné průzkumy, které by se zabývaly funkčností těchto programů. To znamená, že neprovádí žádné analýzy spokojenosti zaměstnanců s danými programy. Většina motivačních teorií vychází ze stejného základu. Je proto vždy efektivnější provést důkladnou analýzu před volbou nových motivačních aspektů.<sup>30</sup> Proto jsem vytvořila pro ČMSS návrh průzkumu pracovní spokojenosti a pracovní motivace, pomocí něhož by organizace zjistila, zda a jak jsou její prostředky motivace funkční, jak je hodnotí sami zaměstnanci. Díky tomu může ČMSS objevit možná kritická místa ve svém motivačním programu. Cestou odstranění těchto kritických míst pak může organizace vytvořit program, který by byl „šitý na míru“ jejich zaměstnancům, jelikož by vycházel z jejich potřeb a požadavků.

---

<sup>30</sup> EVANGELU J.E., FRIDRICH O., *111 her pro motivaci a rozvoj týmu*, Praha: Grada Publishing, 2009, str..13.

### **3.2. Návrh průzkumu pracovní spokojenosti a pracovní motivace v Českomoravské stavební spořitelně**

ČMSS je významná organizace v České republice, které podle mého názoru záleží na její pověsti a image, jež má nejen u svých zákazníků, ale také u svých zaměstnanců. Proto ji mohu jen vřele doporučit, aby pravidelně studovala míru spokojenosti svých zaměstnanců. Díky této studii získá velké množství informací o svých pracovnících, které následně využije při zvyšování efektivnosti jejich pracovních výkonů a tak i ke zvýšení efektivnosti celé organizace. Konkrétně ČMSS získá informace o spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců v organizaci, o faktorech, které tuto spokojenost či nespokojenost nejvíce ovlivňují, o míře identifikace zaměstnanců s firmou, o interpersonálních vztazích v jednotlivých úsecích, získá i názory zaměstnanců na jejich přímého nadřízeného, i informace o funkčnosti komunikačních kanálů v organizaci, zda jsou pro zaměstnance dostačující či nikoliv a v neposlední řadě i pohled na odměňování a motivační programy ČMSS.

Díky této analýze, tak získá určitý výchozí bod, pomocí něhož pak může prognózovat úspěšnost či neúspěšnost jakýchkoli plánovaných změn. K zjištění stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivační struktury u Českomoravské stavební spořitelny navrhuji provést analytické zkoumání pomocí metodiky standardizovaného písemného dotazování. Personální útvar by měl sestavit jednoduchý dotazník týkající se spokojenosti zaměstnanců. Doporučuji začít s malým pilotním projektem v rámci jednoho útvaru a brát přitom v potaz, že nejlepších výsledků je vždy dosaženo, pokud má dotazník maximálně patnáct až dvacet otázek. Po otestování vhodnosti dotazů a celé metodiky a po standardizaci tohoto nástroje může být průzkum zaveden v rámci celé organizace. Je také vhodné, aby k tomuto šetření docházelo pravidelně, například každým rokem tak, aby bylo možné flexibilně reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců.

Tento nástroj považuji za drobnou investici do lidského kapitálu, která vyjadřuje odpovědný přístup organizace ke svým zaměstnancům a která může mít přímý pozitivní dopad na produktivitu práce a zvýšení konkurenceschopnosti této firmy. Měření spokojenosti zaměstnanců je diagnostická metoda, která umožní ČMSS se lépe orientovat v síti sociálních vztahů a na základě této analýzy určit faktory, které pozitivně ovlivňují efektivitu výkonu jejich zaměstnanců. Zjištění, ke kterým díky dotazníku podnik dospěje pomůže identifikovat i případné problémy a díky jejich

eliminaci dospět ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců a ke zlepšení kvality jejich pracovního života.

Nutnou podmínkou, která musí být provedena před dotazníkovým šetřením, je informování zaměstnanců o důvodu tohoto výzkumu. Je nutno jim sdělit, že šetření je prováděno s úmyslem zlepšení stávající situace a že díky ní bude organizace schopna lépe poznat požadavky zaměstnanců a tudíž vylepšit některé stávající nedostatky. Že je to cesta, jejíž cílem je zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců organizace. Je proto také nutné zmínit, že je potřeba pravdivých odpovědí od jednotlivců, aby bylo šetření opravdu užitečné. Je nutné, aby dotazníky vyplňovali samostatně, aby nebyly ovlivněny například svými kolegy a aby nad jednotlivými odpověďmi opravdu zapřemýšleli. Jedná se přece o ně samotné, o jejich spokojenost v práci.

Pro získání upřímných odpovědí bych dbala na to, aby vyplňování dotazníků bylo anonymní, aby se pracovníci nemuseli bát vyjádřit i negativní názory na organizaci a aby bylo jasné, že jim za jejich pravdivé vyjádření nehrozí žádný postih. Dotazník nesmí obsahovat jakoukoli informaci, která by umožnila identifikaci respondenta. Je tedy nutné ujistit respondenty o zachování jejich anonymity před vyplňováním dotazníků a po jeho vyplnění vhazovat dotazníky do zapečetěné urny.

Za tazatele bych zvolila externistu, tedy člověka, který nepatří do organizace a kterého tedy respondenti neznají. Důvodem je opět pravdivost odpovědí a hlavně omezení negativního vlivu tazatele na pracovníky.

Dotazníkového šetření by se měli účastnit všichni zaměstnanci firmy, bez ohledu na zastávanou pozici. Forma dotazníkového šetření může být papírová, či pomocí internetové formy.

Jelikož má ČMSS velmi dobře propracovaný motivační program, s širokou nabídkou benefitů je nutné zjistit i míru spokojenosti s tímto programem. Do dotazníku je nutné zakomponovat otázky týkající se konkrétních opatření, které ČMSS využívá k motivaci pracovních výkonů a díky nim zjistit míru vlivu těchto opatření na zaměstnance a identifikovat tak možná kritická místa v jejím fungování.

Pomocí analýzy (dotazníkového šetření) je nutné získat informace například o<sup>31</sup>:

- 1) technických a organizačních podmínkách práce
- 2) demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků
- 3) charakteristikách pracovního prostředí

---

<sup>31</sup>Srov. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009.s.412.

- 4) uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků
- 5) uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků
- 6) uplatňovaném systému sociální péče v organizaci
- 7) charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, i k organizaci jako celku.
- 8) Informační politice organizace ve vztahu k pracovníkům

U Českomoravské stavební spořitelny bych se zaměřila na několik oblastí, které by měli být prozkoumány v dotazníku. Pro stanovení těchto oblastí budu vycházet hlavně z pravidel efektivní motivace, které jsem vytvořila v teoretické části. Těmito oblastmi jsou: spokojenost zaměstnanců s prací, komunikace a sdílení informací v organizaci, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérový růst, odměňování a hodnocení, styl řízení, vztah k organizaci.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je tedy zjistit míru spokojenosti zaměstnanců a jejich potřeby, možné nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a zaměstnanci, kvalitu interpersonálních vztahů, míru identifikace zaměstnance s firmou, pohled zaměstnanců na odměňování a hodnocení ve firmě, kvality či nedostatky řídicího pracovníka.



### 3.2.1. Návrh dotazníku pro analýzu současného stavu

Dobrý den,

právě máte před sebou dotazník, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost či nespokojenost s prací v Českomoravské stavební spořitelně. Tento dotazník byl vytvořen za účelem vylepšení celkové spokojenosti našich zaměstnanců, a proto Vás prosíme o pravdivé odpovědi tak, abychom mohli identifikovat případné nedostatky a přispět tak k jejich odstranění. Dotazník je anonymní, takže se nemusíte bát odpovídat upřímně. Cílem je získání Vašeho názoru.

Předem děkujeme za pravdivé vyplnění tohoto dotazníku.

**1) U následujících otázek určete míru Vaší spokojenosti, zakřížkováním příslušného čísla.**

*1 – velmi spokojen/a, 2 – spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a*

**Jak jste spokojen/a s:**

odměnami, které Vám firma nabízí	1	2	3	4
přístupem nadřízeného pracovníka k Vám	1	2	3	4
stylem vedení nadřízeného pracovníka	1	2	3	4
komunikací mezi zaměstnanci a vedením firmy	1	2	3	4
týmem a týmovou atmosférou	1	2	3	4
hodnocením a odměňováním Vaší práce	1	2	3	4
organizací a jejími cíli	1	2	3	4
charakterem práce, kterou ve firmě vykonáváte	1	2	3	4
možnostmi vzdělávání ve Vaší firmě	1	2	3	4
celkovým přístupem vedení k zaměstnancům	1	2	3	4
možností pracovního postupu	1	2	3	4
využitím Vašich schopností, znalostí a dovedností	1	2	3	4
schopností nadřízených Vás motivovat	1	2	3	4
přijímáním Vašich názorů nadřízenými	1	2	3	4
mírou odpovědnosti vyplývající z Vaší práce	1	2	3	4
jistotou zaměstnání	1	2	3	4
pracovní zátěží	1	2	3	4
platovým ohodnocením	1	2	3	4

zaměstnaneckými výhodami	1	2	3	4
--------------------------	---	---	---	---

**2) Označte prosím jednotlivé faktory práce, podle důležitosti. Odpověď označte zakřížkováním příslušného čísla.**

*1 – velmi důležité, 2- spíše důležité, 3 spíše nedůležité, 4– zcela nedůležité*

Bezpečnost práce	1	2	3	4
Jistota práce	1	2	3	4
Možnost postupu	1	2	3	4
Dobrý pracovní kolektiv	1	2	3	4
Platové ohodnocení	1	2	3	4
Dobrý vedoucí pracovník	1	2	3	4
Pracovní doba	1	2	3	4
Odborný růst				
Dostatek času na rodinu, přátele				
Uznání za odvedenou práci				

**3) Odpovězte prosím na následující otázky o povaze Vaší práce zakřížkováním čísla odpovědi.**

*1- rozhodně ano, 2- spíše ano, 3- spíše ne, 4 -rozhodně ne*

Má práce je zajímavá	1	2	3	4
Má práce mě naplňuje	1	2	3	4
Má práce je spravedlivě hodnocena a odměňována	1	2	3	4
Má práce má význam pro organizaci	1	2	3	4
Má práce je stresující	1	2	3	4
Má práce mi nabízí možnost postupu	1	2	3	4
Má práce je tvořivá	1	2	3	4
Má práce je náročná	1	2	3	4
Má práce mi dává jistotu	1	2	3	4

**4) Pro vykonávání práce u Českomoravské stavební spořitelny jste nejvíce**

**motivován/a.**

**Vyberte prosím pět nejdůležitějších motivů a označte je křížkem.**

Dobré vztahy s vedením firmy	
Stabilita společnosti	
Dobré platové ohodnocení	
Možnost kariérního růstu	
Flexibilní pracovní doba	
Přátelský pracovní kolektiv	
Dobrý vztah k přímému nadřízenému	
Benefity nabízené firmou	
Práce je Vaším koníčkem	

**5) Kdyby jste se měla znovu rozhodnout o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět Českomoravskou stavební spořitelnu? Odpověď označte křížkem.**

Určitě ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Určitě ano	

**6) Pro odpověď na následující otázky použijte stupnici od 1 do 4.**

*1- souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3- spíše nesouhlasím, 4 - nesouhlasím*

**Českomoravská stavební spořitelna je organizace,**

Která dbá na potřeby a požadavky svých zaměstnanců	1	2	3	4
Která dává svým zaměstnancům pocit jistoty	1	2	3	4
Která jedná se svými zaměstnanci s úctou a respektem	1	2	3	4

Kterou bych doporučila svým přátelům jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4
Která podporuje své zaměstnance ve vzdělávání	1	2	3	4
Která spravedlivě ohodnocuje své zaměstnance	1	2	3	4

**7) Následující otázky se týkají Vašeho přímého nadřízeného. Prosím oznámujte jeho jednotlivé vlastnosti a dovednosti jako ve škole na stupnici 1-5.**

Schopnost empatie	
Ochota naslouchat	
Odborná způsobilost	
Schopnost organizace práce	
Lidský přístup	
Schopnost otevřené komunikace	
Spravedlivé hodnocení	
Schopnost podpořit	

**8) Jakou důležitost přikládáte následujícím motivačním činitelům?**

*1 – velmi důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité*

Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4
Příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4
Příspěvek na stavební spoření	1	2	3	4
Zvýhodněný postžirový účet	1	2	3	4
Červené konto	1	2	3	4
Podílové fondy	1	2	3	4
ČSOB Spořitelství úvěr neúčelový	1	2	3	4
ČSOB Spotřebitelský úvěr na bydlení	1	2	3	4
ČSOB Leasing	1	2	3	4
Sleva na pojistných produktech	1	2	3	4
Pravidelné navyšování mzdy dle výsledků práce	1	2	3	4
Finanční odměny za mimořádný pracovní výkon	1	2	3	4
Roční bonusy v závislosti na výsledcích	1	2	3	4

společnosti				
Důkladné zaškolení pracovní činnosti	1	2	3	4
Odborné a rozvojové kurzy	1	2	3	4
Jazykové vzdělání	1	2	3	4
Účast na konferencích a veletrzích	1	2	3	4
Účast na outdoorových aktivitách	1	2	3	4
Příspěvek na zdravotní péči	1	2	3	4
Příspěvek na sportovní a společenské akce	1	2	3	4
Týden dovolené navíc	1	2	3	4
Odměna při odchodu do důchodu	1	2	3	4
Příspěvek na stravování	1	2	3	4
Zvýhodněné nabídky externích dodavatelů (CK Čedok, Fischer, automobily, systém Sherlog, květiny, Telefónica O2, bílá technika a elektronika)	1	2	3	4

**9) Jste spokojen/a s motivačními faktory, které používá ČMSS?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**10) Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen/a se svou prací?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**11) Zajímá se Váš nadřízený o Vaše nápady a připomínky a využívá jich?**

Rozhodně ano	
--------------	--

Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**11) Jsou Vaši spolupracovníci vždy ochotni Vám v případě potřeby pomoci?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**12) Můžete se v případě potřeby vždy obrátit na Vašeho přímého nadřízeného?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**13) Vadí Vám míra zodpovědnosti, která plyne z Vaší práce?**

Ano, je příliš vysoká	
Ano, je příliš nízká	
Ne, je přiměřená	

**14) Jsou pro Vás školení pořádané Vaší firmou přínosem?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**15) Považuje hodnocení Vaší práce za spravedlivé?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**16) Dostáváte dostatek uznání za dobře odvedenou práci?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**17) Dává Vám Vaše práce pocit osobního úspěchu?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**18) Jedná s Vámi vaše firma s respektem a úctou?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**19) Uvažujete v současné době o odchodu z Vaší firmy?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**20) Máte vždy dostatek informací k výkonu Vaší práce?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	

Rozhodně ano	
--------------	--

**21) Máte vždy dostatečné podmínky a prostředky pro výkon své práce?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**22) Je Vaše práce jednotvárná a monotónní?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**23) Je pro Vás Vaše práce psychicky vyčerpávající?**

Rozhodně ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ano	

**24) Uved'te prosím tři věci, které se Vám na práci v Českomoravské stavební spořitelně nejvíce líbí.**

**25) Uved'te prosím tři věci, které se Vám na práci v Českomoravské stavební spořitelně nejvíce nelíbí.**

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku a za Vaše pravdivé odpovědi.



Díky dotazníkovému šetření identifikujeme kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání u Českomoravské stavební spořitelny. Dalším krokem, který by měla ČMSS provést po provedení analýzy současného stavu a zjištění problematických míst je stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu. Určit oblasti, ve kterých je působení motivačního programu nejvíce nutné zaměřit. Dále si ČMSS musí vymezit stimulační prostředky, popřípadě změnit ty, které nemají na zaměstnance požadovaný účinek (ty identifikuje pomocí předchozí analýzy). Do motivačního systému samozřejmě zařadíme jen ty motivační prostředky, které mají na zaměstnance pozitivní vliv a které uvedli v dotazníku jako motivující.

### **3.3. Analýza interních dokumentů**

Vedení Českomoravské stavební spořitelny mi dalo možnost prozkoumat jejich interní materiály, které se týkají motivace jejich zaměstnanců. Díky přístupu k těmto materiálům jsem mohla provést jejich analýzu a zjistit tak jejich silné i slabé stránky. Jak jsem již zmiňovala má ČMSS velmi dobře do detailů propracované motivační programy, které se vždy váží na efektivitu odvedené práce, na produktivitu zaměstnanců. Odměny se vždy udělují podle plnění dané produkce vzhledem ke kmenu (vzhledem k počtu klientů). Což je spravedlivé vůči finančním poradcům, kteří nemají velký počet klientů, ale díky výtěžnosti kmene mají stejnou šanci se účastnit motivačních akcí.

Většina motivačních prostředků se také zaměřuje na podporu týmu jako celku, na podporu sociálních vztahů v podniku. Odměny jsou tedy jak individuální, tak i skupinové vážící se na výkon jednotlivých týmů. Vzhledem k omezenosti rozsahu této práce zde nemohu zmínit všechny motivační prostředky, které organizace využívá, a proto uvedu pouze ty, které mají největší vliv na efektivitu pracovního chování. Vzhledem k cíli své práce se budu u každého motivačního prostředku snažit postihnout jeho vztah k efektivitě práce zaměstnanců.

Organizace si nepřála, abych uváděla konkrétní čísla, tedy kolik musí jedinci splnit produkce, aby jim byla poskytnuta určitá odměna. Toto přání respektuji, a proto nikde neuvádím tyto statistiky.

První z těchto stimulačních prostředků, který má velký vliv na efektivitu pracovního jednání je:

- 1) *Poskytování rozpočtových prostředků smluvním partnerům ČMSS.***  
ČMSS vyčleňuje pro smluvní partnery činné na základě smlouvy o obchodním

zastoupení (dále jen „partnery“) část odbytového a marketingového rozpočtu určeného pro používání přímo v oblasti jejich působení. Rozpočtové prostředky vyčleňuje ČMSS nad rámec provizních odměn. Tyto prostředky jsou určeny k zajištění plnění prodejních cílů ČMSS, k zajištění nového obchodu, ke zlepšení péče o klienty a k celkovému budování pozitivního image firmy na veřejnosti. Rozpočtové prostředky slouží jako motivační prvek a umožňuje partnerům využít tyto prostředky k plnění svých podnikatelských aktivit v rámci činnosti pro ČMSS. Celkovou výši rozpočtových prostředků pro daný rok (jednotlivá pololetí) schvaluje představenstvo ČMSS. Nejméně 1x ročně (na základě výsledků k 30.6. daného roku) může dojít k úpravě ve výši rozpočtových prostředků. Zároveň může dojít k menším úpravám ve výši rozpočtu během celého daného roku v souvislosti se zaváděním nového anebo novelizovaného spotřebního materiálu do používání partnery ČMSS např. formulářů. Správce (např. oblastní ředitel) zodpovídá za čerpání a hospodaření s přidělenou částkou. V případě, že dojde k překročení přidělené částky je příslušnému správci částka, o kterou došlo k překročení považována za neoprávněně nárokovanou a bude mu započtena proti jeho provizím k tíži jeho provizního účtu vedeného u ČMSS. ČMSS má právo příplatky k provizím snížit nebo jejich vyplacení odmítnout, a to zejména z těchto důvodů:

- v případě nedodržení metodického pokynu
- při zjištění nesrovnalostí v předaných podkladech
- v případě porušení smlouvy o obchodním zastoupení
- při neplnění úkolů svěřených příslušným správcem

ČMSS má právo příplatky k provizím snížit nebo jejich vyplacení odmítnout i bez výše uvedených důvodů. ČMSS má právo provádět namátkové kontroly, zda jsou žádosti o příplatky k provizím v souladu s metodickým pokynem. Jestliže obchodní zástupce nedoloží při kontrole uvedené doklady nebo jsou při kontrole zjištěny nesrovnalosti, může mu být následující měsíc nedoložená částka započtena proti jeho provizím k tíži jeho provizního účtu. Zároveň může dojít ke snížení rozpočtových prostředků příslušnému správci rozpočtových prostředků.

Konkrétně se tedy jedná o:

- 1) Poskytování reklamních předmětů, tiskopisů a propagačního materiálu

Za množství spotřeby reklamních předmětů, tiskopisů a propagačního materiálu v dané síti a oblasti zodpovídá příslušný správce. Objednávající obchodní zástupce si vystaví žádost (objednávku) na spotřební materiál v aplikaci eLiška (speciální program ČMSS). Na základě pokynu schválit, je žádost automaticky postoupena výše zařazenému

spolupracovníkovi. Příslušný výše zařazený spolupracovník má možnost žádost postoupenou od obchodního zástupce schválit, upravit nebo zamítnout. Po schválení je žádost automaticky postoupena v souladu s příslušnou odbytovou strukturou až na správce rozpočtových prostředků. Příslušný správce schvaluje konečné znění žádosti, především výši celkové částky za objednaný materiál a to maximálně do výše zůstatku přiděleného rozpočtu, oprávněnost požadavku tzn. oprávněnost obchodního zástupce objednávat spotřební materiál.

2) ČMSS umožňuje obchodnímu zástupci spolupodílet se na financování vyhlášených akcí na podporu prodeje a k rozvoji odbytových sítí. Část nákladů za tyto akce se zúčtují nebo zatíží na vrub rozpočtových prostředků příslušného správce.

Jedná se v podstatě o to, co vše a za jakých podmínek si obchodní zástupce může nárokovat proplatit. Je to takový základ benefitů, či spíše podpory pro obchodní zástupce. Největší negativum spatřuji v tom, že obchodní zástupci nesou veškeré náklady spojené s podnikáním, spořitelna jim určitou část sice proplácí, tyto položky se však objevují jako součást provizního vyúčtování, tudíž jsou předmětem danění. Pokud se toto zdanění týká kanceláře či noclehu na poradě, tak je to samozřejmě v pořádku, ale pokud musí ředitel platit školení pro celý tým v řádu tisíců, značně zvýší pro ředitele základ daně.

Pro přehlednost uvádím shrnutí druhů nákladů, na které může obchodní zástupce žádat o příplatky k provizím:

### **1) Školení**

- Nájemné při školení
- Nákup školících pomůcek (flip-chart, náplň do flip - chartu, ukazovátko, psací potřeby)
- Ostatní náklady na školení (tisk školících materiálů, půjčovné za školící techniku, zajištění audiovizuální techniky, občerstvení, apod.)
- Náklady na činnost školitele

### **2) Podpora prodeje**

- Místní akce (dětské dny, výstavy, sportovní akce, Dny stavebního spoření, porady, apod.)
- Nájemné související s připravovanou akcí
- Soutěže či motivační akce vyhlášené pro externí spolupracovníky
- Soutěže či motivační akce vyhlášené pro klienty

(Před jejich vyhlášením musí být do odboru Marketing předány ke schválení

pravidla akce včetně vyhlašovaných odměn.)

- Poradenská činnost - odborné analytické služby v oblasti používání software a hardware  
Zadávání analýz PC gramotnosti (znalosti softwaru) jednotlivých obchodních zástupců, vliv úrovně PC znalostí na plnění obchodních plánů a rozvoj odbytové sítě, atd. = využití služeb Centrální IT poradců
- Ostatní náklady (kopírování, roznáška letáků, chození v kostýmu maskota, poštovné: hromadné oslovení klientů z důvodu změny finančního poradce, přestěhování kanceláře, apod.)

### **3) Reklama**

- Místní reklama (inzerce, letáky, plakáty, regionální akce v mediích, pronájem reklamní plochy apod.)
- Nákup firemního označení a reklamních prvků (butony, reklamní stojany, kostým maskota, světelné reklamy apod.)

### **4) Kanceláře**

- Příplatek na chod kanceláře

### **5) Ostatní**

- Výjezdní porady externích spolupracovníků
- Motivační setkání externích spolupracovníků

Všechny tyto příspěvky mají vliv na motivaci zaměstnanců. Samozřejmě jsou přidělovány pouze po splnění podmínek vyhlášených ČMSS. Podmínky jsou ovšem nastaveny tak, aby každý finanční poradce měl možnost využít těchto základních benefitů, které mu jeho práci značně usnadňují a napomáhají tak k efektivnějšímu pracovnímu výkonu. Tyto příspěvky zajišťují každému finančnímu poradci dostatek prostředků k výkonu jeho práce, kvalitní pracovní prostředí. Jak jsem zmiňovala v teoretické části na efektivitu pracovního výkonu má největší vliv motivace a schopnosti (subjektivní faktory), ale také vnější pracovní podmínky (objektivní faktory). Tady vidíme, že ČMSS dbá na to, aby si každý finanční poradce vytvořil pracovní prostředí „šité na míru“ díky výše zmíněným příspěvkům.

Druhým podstatným motivačním prostředkem, který ČMSS využívá jsou:

***2) zvýhodněné nabídky mobilních hlasových a datových služeb poskytovaných prostřednictvím Rámcové smlouvy mezi společnostmi Telefónica O<sub>2</sub> Czech republic,***

### ***a.s. (dále jen Telefónica O<sub>2</sub>) a ČMSS***

Výhody může smluvní partner využít maximálně pro celkem 5 SIM karet za předpokladu, že všechny SIM karty budou evidovány na IČO nebo rodné číslo příslušného smluvního partnera a fakturační adresa bude pro všechna čísla jednotná.

#### **Parametry slev hlasové služby**

- níže uvedené slevy je možné čerpat pouze na korporátní hlasové tarify Telefónica O<sub>2</sub>
- 40% sleva na hlasové služby (paušál + hovorné) pro všechna čísla, se kterými přejde smluvní partner pod rámcovou smlouvu ČMSS
- 70% sleva na hlasové služby (paušál + hovorné) pro všechna čísla, se kterými přejde smluvní partner pod Rámcovou smlouvu ČMSS a uzavře smlouvu s Telefónica O<sub>2</sub> na 24 měsíců.
- možnost využití speciálního tarifu O<sub>2</sub> Optimum Profi Promo VPN nebo jiného korporátního hlasového tarifu Telefónica O<sub>2</sub>

Na výhody od Telefónicy O2 má nárok každý zaměstnanec bez ohledu na plnění. Jedná se tedy o celoplošné zvýhodnění pro zástupce ČMSS. Organizace ví, že komunikace s klienty je jedna z nejdůležitějších činností finančních poradců, proto je zvýhodněné volání nutná podmínka pro výkon jejich práce. Chtěla bych upozornit i na to, že zaměstnanci mezi sebou volají zadarmo, což považuji za určitou podporu jejich vzájemných vztahů. Vliv na efektivitu pracovního výkonu je zde zřejmý, finanční poradce se nemusí každý měsíc obávat účtu za telefon a omezovat tak komunikaci s klienty, ba naopak.

Třetím motivačním prostředkem, který je sice nejnákladnější, ale podle mého názoru také nejefektivnější je

### ***3) vyhlásování soutěží a motivací pro obchodní zástupce a kooperační partnery ČMSS připravovaných regionálními řediteli a oblastními řediteli.***

Smluvní partneři ČMSS mohou vyhlášovat regionální motivace a soutěže (dále jen eRMS) pro síť smluvních a kooperačních partnerů ČMSS. Existuje metodický pokyn, upravující možnost konání akcí, soutěží, motivací v rámci týmu oblastních a regionálních ředitelů. Je tedy možné pořádat soutěže na regionální úrovni, což dává prostor pro více účastníků než na centrálních akcích.

Cíle regionální motivace a soutěže:

- Podporovat dosažení produkčních cílů jednotlivých regionů a oblastí.
- Možnost stanovit podmínky, které nejlépe vystihují specifika jednotlivých regionů a oblastí.
- Zvýšit motivaci smluvních partnerů ve všech regionech a oblastech a zajistit možnosti výher v každém regionu či oblasti.
- Větší zviditelnění, propagace soutěží a motivace a následné ocenění výherců před ostatními smluvními partnery v regionu či oblasti.

Soutěže i motivace mohou být vyhlášeny jak pro jednotlivce, tak pro týmy (např. síť OBŘ), považují se za neveřejné. U soutěže je vždy mimo jiné předem stanoven počet partnerů, kteří mohou výhru získat. U umístění je uveden druh a výše výhry (příklad: 1. místo 10 000 Kč, 2. až 3. místo 5000 Kč, 4. až 10. místo 2500 Kč nebo 1. místo dárková poukázka v hodnotě 5000 Kč apod.). V případě získávání kuponů či bodů za předem stanovenou produkci a následného losování kuponů nebo stanovování pořadí dle získaných bodů, kde je stanoven počet výher, se jedná o soutěž. U motivace je mimo jiné předem stanoveno kritérium, které se bude hodnotit. Pokud toto kritérium partner splní, získává výhru. Partneři jsou tedy hodnoceni za dosažený výkon a odměnu mohou dostat všichni, kteří splní podmínky.

Výhry v regionálních soutěžích:

- Nejvyšší možná hodnota peněžní nebo nepeněžní výhry pro jednoho výherce v rámci jedné regionální soutěže či motivace (dále jen eRMS) je 30 000 Kč.
- Nejnižší možná hodnota peněžní nebo nepeněžní výhry (s výjimkou reklamních předmětů) pro jednoho výherce v rámci jedné eRMS je 1000 Kč. U reklamních předmětů není nejnižší hodnota výhry stanovena.
- Hodnota výhry musí být přiměřená výkonu (produkci), který je pro získání výhry potřebný. V případě zjevné nepřiměřenosti může být eRMS schvalovatelem zamítnuta.
- Výhry musí být stanoveny s ohledem na přidělený eRMS rozpočet a rozpočtové prostředky tak, aby nedošlo k jejich přečerpání.
- Předpokládané rozpočty na jednotlivé druhy výher určují zároveň maximální počet výherců jednotlivých výher. Např. pokud je na Výherní poukázku v hodnotě 1000 Kč zadán předpokládaný rozpočet 5000 Kč, může tuto výhru získat maximálně 5 výherců.

Typy výher

Peněžní výhry (pouze z eRMS rozpočtu):

- Finanční částka.

- Finanční částka podmíněná použitím (na vybavení kanceláří; pořízení HW, SW, mobilních telefonů; uspořádání motivační akce pro tým obchodního ředitele aj.). Nepeněžní výhry (výhry, kterými se rozumí předměty hmotné povahy a poukázky, za které je možné předměty hmotné povahy vyměnit):
- Výherní (dárkové) poukázky na nákup zboží v hodnotě násobků 100 Kč.
- Výherní (dárkové) poukázky na nákup služeb v hodnotě násobků 100 Kč.
- Reklamní předměty dle katalogu ČMSS.
- Poukázky či platební karty na odběr pohonných hmot v hodnotě násobků 100 Kč
- u peněžních výher se provede zaúčtování výhry na provizní účet výherce.

Největší výhodou těchto soutěží je, že si každý oblastní ředitel může zvolit svou cestu při motivování svých zaměstnanců. Záleží pouze na něm, na jakou oblast motivace se zaměří, zda bude podporovat týmového ducha, nebo se zaměří na jednotlivce. Oblastní ředitel má pod sebou většinou kolem třiceti finančních poradců. Velmi dobře zná jejich potřeby a zájmy a proto by pro něj neměl být problém uspořádat soutěž, která by byla „šitá na míru“ pro jeho tým. Tyto soutěže probíhají pravidelně a tak se oblastní ředitel může vždy zaměřit na to, co je v daném období třeba vylepšit.

#### ***4) Pořádání celorepublikových soutěží***

Zaměstnanci ČMSS mají každý rok možnost zabodovat v některé ze soutěží a za odměnu prožít mimořádné okamžiky ve společnosti ostatních úspěšných zaměstnanců, rozšířit si obzory a poznat dosud nepoznané. Příkladem zaměstnaneckých soutěží a motivací jsou i celorepublikově vyhlášené soutěže. Díky těmto soutěžím mají zaměstnanci možnost vyhrát velmi lukrativní zájezdy pořádané ČMSS. Jedná se o tzv. Diamantový klub, tato soutěž probíhá celoročně a dále tzv. Liščí hory, tato soutěž probíhá půl roku. Liší se v délce sledovaného období. Nevýhodou je, že se toto období překrývá a kritéria jsou obdobná, což způsobuje, že z velké části se těchto dvou akcí účastní ti samí lidé. Diamantový klub je velmi prestižní záležitostí, a proto se jej účastní jen ti nejlepší, čili velmi malá skupina lidí (např. v bankovní linii se účastní jen dvacet poradců z celkového počtu tisíc). Je tedy velkou nevýhodou, že nemotivuje větší počet poradců, jelikož kritéria pro vstup do diamantového klubu jsou velmi náročné.

Soutěže pololetní jsou rozděleny na území a kritéria, které se musí splnit již nejsou tak náročná, díky tomu se může zúčastnit větší počet zaměstnanců a to považují za velmi motivační prostředek. Na základě produkce v 1. pololetí je odbytových linií

vybráno 200 nejlepších obchodních zástupců, kteří se mohou společně účastnit velkolepé 4 denní akce.

Motivační akce je tedy určena pro 200 obchodních zástupců odbytových linií SSK a bankovní linie. V tomto počtu jsou zahrnuti dva ředitelé SSK a 2 ředitelé bankovní linie, kteří se akce účastní automaticky. 200 výherních míst je rozděleno do jednotlivých čtyř území (2 území SSK a 2 území bankovní linie) v poměru dle počtu obchodních zástupců k 1.1. daného roku. Rozdělení výherních míst mezi jednotlivé regiony/oblasti a mezi ředitele/obchodníky je v kompetenci příslušného ředitele SSK/ředitele bankovní linie. Podíl ředitelů na celkovém počtu výherců přitom bude max. 20%.

▪ Vyhodnocované kategorie jsou:

1. regionální ředitel/oblastní ředitel
2. obchodní ředitel
3. finanční poradce

Sledované období: 1. 1. až 30. 6. daného roku

Hodnotí se celková produkce dle vazeb (struktury pozic) platných v červnu daného roku.

Do vyhodnocení je započten součet:

- objemu smluv o stavebním spoření – nový obchod (nová smlouva)
- objemu meziúvěru/úvěru
- objemu hypotečních úvěrů
- objemu účelových spotřebitelských úvěrů
- počtu penzijního připojištění
- objemu investic do podílových fondů
- objemu pojistných částek (rizikového životního pojištění)
- počtu postžirových účtů
- počtu červených kont
- objemu neúčelových spotřebitelských úvěrů

Při výpočtu výsledné sumy je v obou pořadích součet produkce vydělen průměrným počtem klientů v kmeni.

Do vyhodnocení budou zařazeni a akce se zúčastní ti výherci, kteří budou v příslušné kategorii po celé sledované období (leden až červen), v době vyhodnocení a v termínu pořádání akce budou obchodními zástupci a nebudou ve výpovědní lhůtě.

Podmínkou pro získání výhry v kategorii finančních poradců je splnění aktivního



stavu (nastavené minimální plnění) při vyhodnocení k 1. 5. daného roku.

Průběžné pořadí je zveřejňováno v rámci pravidelných statistik umístěných na EXPO (speciální program ČMSS). Konečné vyhodnocení proběhne do 23. 7. daného roku. V případě, že se některý z výherců nebude moci akce zúčastnit, bude jeho místo postoupeno dalšímu v pořadí z příslušné kategorie výherců.

Zdanění výher a odměn se řídí platnými právními předpisy. Daň z veškerých výher a odměn odvádí výherce, tj. uvádí je ve svém daňovém přiznání jako příjem. U soutěží i motivací pro smluvní partnery podléhá dani z příjmů jakákoliv výhra. Danění výher se provádí u soutěží i motivací následujícím způsobem:

- u peněžních i nepeněžních výher pro smluvní partnery daň odvádí výherce a jejich cenu, o které bude informován prostřednictvím provizního výpisu (v případě peněžní výhry) nebo předávacího protokolu/výherní listiny, příp. informací uveřejněnou na EXPO/Dokumenty/Soutěže (v případě nepeněžní výhry), uvádí ve svém daňovém přiznání k dani z příjmů fyzických osob jako příjem.

Soutěž Diamantový klub běží po celý rok. Pro 100 výherců této prestižní soutěže je připraven atraktivní 5 denní zájezd do zajímavé destinace s nevšedním programem (Maroko, plavba po středozemním moři). Podmínky soutěže jsou stejné jak u pololetní soutěže, jen nutná míra produkce je samozřejmě větší s ohledem na sledované období.

Tyto zájezdy jsou vybírány tak, aby se vždy jednalo o místa, kam se běžný člověk nedostane, a proto jsou pro zaměstnance většinou silně motivační. Diamantový klub je také vnímán jako silně prestižní záležitost a lidé, kteří se dostanou do jeho řad tak získávají vysoký status. Nejedná se tedy pouze o zisk luxusní dovolené, ale o vybudování si prestižní pozice ve firmě. Negativum je, že podmínky, které musí být splněny jsou tak vysoké, že tyto akce jsou motivující pouze pro pár jedinců.

Jako poslední bych ráda uvedla jak se ČMSS stará o nově příchozí finanční poradce. Jedná se o **5) program rozvoje odbytové sítě**

Tento dokument se týká podpory nových poradců. Jedná se o příspěvek celkem 20 tisíc, přičemž 5 tisíc se vyplácí po 1. úspěšném čtvrtletí a dalších 15 tisíc po ukončeném základním vzdělávání a předloženém určitém objemu produkce.

Podmínky výplaty a výše cílových provizí pro nové obchodní zástupce:

ČMSS může novému obchodnímu zástupci vyplatit cílové provize při dosažení stanovených produkčních cílů ve sledovaném období. Podmínkou je, že nový obchodní

zástupce je zařazen ve stupni finančních poradců po celé sledované období (pololetí). Výše cílové provize za příslušné sledované období závisí na dosažené produkci (celkový odbytový výkon) nového obchodního zástupce (dále jen OZ) dle výsledků pololetních vyhodnocení produkce:

- jestliže nový OZ má v 1. sledovaném období celkový odbytový výkon ve výši minimálně 10 milionů Kč, pak získá cílovou provizi ve výši 5 000,- Kč.
- jestliže nový OZ má úspěšně absolvovány základní semináře 1 až 4 základního vzdělávání a má celková odbytový výkon ve 2. sledovaném období ve výši minimálně 16 milionů Kč, pak získá cílovou provizi ve výši 15 000,- Kč.

Cílová provize nebude vyplacena, jestliže:

- smlouva o obchodním zastoupení mezi ČMSS a novým OBCH byla ukončena nebo vypovězena (i v případech kdy teprve běží výpovědní lhůta) nebo
- nový OZ již v minulosti byl zařazen ve stupni OZ (jedná se v jeho případě o opakovaný postup na OZ), přičemž časově poslední smluvní vztah ve stupni OZ byl ukončen po 1. 1. daného roku
- nový OZ splnil produkční cíle v rozporu s pokyny ČMSS, zejména pak s Etickým kodexem pro smluvní partnery ČMSS (např. uzavřením účelových obchodů, tj. smlouvou s cílovou částkou vyšší než jsou potřeby či možnosti klienta apod.).

Pokud nový OBCH splní kritéria za 1. sledované období, avšak za 2. sledované období kritéria nesplní, získá pouze cílovou provizi za 1. sledované období. Pokud nový OZ nesplní kritéria za 1. sledované období, avšak za 2. sledované období kritéria splní, získá pouze cílovou provizi za 2. sledované období.

Program rozvoje odbytové sítě je velmi dobře propracovaný systém, ve kterém došlo k několika nutným změnám, jelikož se dříve vyplácel příspěvek 20 tisíc hned po prvním hodnotícím období, tedy po čtvrtletí, ale spousta vychytralých lidí si vzala příspěvek a jednoduše ukončila pracovní poměr. Na příkladu rozvoje odbytové sítě jde vidět, že ČMSS dbá na vzdělávání svých zaměstnanců. Každý finanční poradce má rok na zaškolení. V tomto období nemusí plnit stanovené minima produkce, musí ovšem nakonec projít testy, zda si osvojil dostatečné množství znalostí pro výkon profese.

### 3.4. SHRnutí POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na příkladech motivačních prostředků užívaných ČMSS jsem chtěla ukázat, že tato organizace má do detailu propracovaný motivační program. Tento program splňuje v podstatě všechny požadavky, které jsem uváděla v teoretické části. Chtěla bych vyzdvihnout, že motivační program ČMSS je sestaven tak, aby byly nejprve uspokojeny základní potřeby zaměstnanců a až posléze potřeby vyšší, přesně podle Maslowovy pyramidy potřeb, kterou jsem uvedla v teoretické části. Příkladem splnění této podmínky je, že spořitelna finančně přispívá na vytvoření pracovních podmínek každému finančnímu poradci, aby si vytvořil takové pracovní prostředí, které mu bude nejlépe vyhovovat. Přispívá mu na základní vybavení kanceláře, jako jsou reklamní předměty, tiskopisy a propagační materiály ale i na samotný chod kanceláře. Novým finančním poradcům je dokonce poskytnuta nemalá částka na „rozjezd“, která je podmíněna ziskem vzdělání, což je samozřejmě dobře. Tak uspokojuje zaměstnancovy základní potřeby, které se váží na zajištění pracovních podmínek. Až po uspokojení těchto základních potřeb jsou zaměstnanci dány možnosti pro uspokojení potřeb vyšších, jako je například přátelské vedení. To je zajišťováno hlavně řadou školení, kterými musí projít každý vedoucí pracovník, aby si osvojil nejefektivnější styly řízení, které jsou založeny na přátelském vztahu se zaměstnanci. Vedoucí má také na starosti uspokojení další potřeby zaměstnanců a tou je vytvoření soudržného pracovního týmu. Je mu dáno několik možností, jak takový tým vytvořit. Například každý vedoucí pracovník dostává příplatky na školení svých zaměstnanců, které jsou zaměřeny nejenom na zvyšování jejich kvalifikace, ale jejich součástí jsou vždy programy pro utužení pracovního kolektivu. Vedoucímu je také dán prostor pro vytvoření vlastní motivační akce, kterou může zaměřit na jakoukoliv potřebnou oblast, přičemž se spoléhá na to, že vedoucí pracovník nejlépe zná své podřízené a může tak motivační akci přizpůsobit přesně podle jejich potřeb a zájmů, aby měla co největší vliv na zvýšení efektivity práce. Dále, přesně podle Maslowa, jsou uspokojovány potřeby vyšší jako je uznání jedince, uznání jeho postavení, možnost postupu, získání prestižního statusu. Tyto potřeby jsou uspokojovány hlavně pořádanými celorepublikovými soutěžemi. Tyto soutěže jsou prestižní záležitostí a díky nim jedinec může získat status výjimečného pracovníka a tak i uznání od spolupracovníků. Tímto způsobem jsou tedy uspokojovány nejvyšší jedincovi potřeby.

V teoretické části jsem uváděla, že organizace musí působit vnějšími, ale také vnitřními motivy, aby měla vliv na efektivitu pracovního jednání zaměstnanců. Na

příkladech motivačních programů organizace můžeme vidět, že spořitelna využívá jak vnější motivy (příspěvky na kancelář, atd.) ale snaží se působit i na vnitřní motivy zaměstnanců (touha po uznání, prestiži, atd.). Jako nejdůležitější motivátor jsem uvedla práci samotnou a zmínila jsem, že aby měla pozitivní vliv na efektivitu práce musí uspokojovat pět základních potřeb. Podívejme se, jestli práce finančního poradce tyto podmínky splňuje. Za prvé potřeby ekonomické, ty jsou bezesporu touto prací uspokojeny, jelikož platy zaměstnanců ČMSS můžeme považovat za nadstandardní v České republice. Druhé jsou potřeby afiliativní, to znamená potřeby sociálních kontaktů. Finanční poradce většinou pracuje osamotě, má svou vlastní kancelář, ale potřeby kontaktu jsou uspokojovány pravidelnými schůzkami se spolupracovníky, ať na poradách či například na akcích pořádaných právě pro utužení kolektivu – jako příklad bych uvedla akce typu zabíjačka, silvestr, ples ČMSS, teambuildingové akce, apod. Další potřebou, která má být prací uspokojována je společenský význam práce. Jedná se tu v podstatě o společenské postavení, či status, který mají finanční poradci ve společnosti. Většinou se tento status odvíjí od platového hodnocení. V tom případě bychom mohli říci, že jejich status je poměrně vysoký. Nehledě na to, že finanční poradci jsou považováni za lidi vzdělané, kteří jsou dobře proškoleni a umí tedy podat odbornou pomoc klientům. I proto můžeme říci, že díky práci získávají zaměstnanci vysoké postavení ve společnosti. To znamená že tato potřeba je také uspokojena. Poslední potřebou, která musí být uspokojena prací je vědomí vlivu v organizaci. Jedná se tu hlavně o možnosti jedince podílet se na rozhodování, na vytváření úkolů apod. K uspokojení této potřeby hlavně slouží pravidelné rady, které jsou pořádány i proto, aby byl vyslechnut názor zaměstnanců, aby se mohli vyjádřit k jakémukoliv kroku, který spořitelna chystá. Je samozřejmě otázkou zda a do jaké míry jsou tyto názory vyslechnuty a zda mají nějaký vliv pro organizaci. Jak uvedu dále neprovádí ČMSS žádné analýzy pracovní spokojenosti, takže je těžké zjistit vliv názorů zaměstnance na organizaci. Můžeme říci, že možnost vyjádření svého názoru a tím získání určité míry vlivu zaměstnanec má. Jsou tedy splněny všechny motivační účinky práce, které jsem uvedla v teoretické části a která považuji za velmi významné pro efektivní pracovní jednání zaměstnanců.

Teoreticky tedy můžu říci, že motivace v ČMSS je vždy orientována na zvýšení efektivity pracovního jednání, že motivační akce jsou vytvořeny tak, aby měli co největší vliv na produkci i na všechny ostatní složky, které ovlivňují efektivitu práce, jako je pracovní morálka, aktivita jedinců, rozvoj zaměstnanců, zvyšování kvalifikace,

dovedností a schopností, spolupráce ve skupině, atd. Je však těžké určit opravdu vztah mezi motivací a efektivitou v této organizaci, jelikož ČMSS neprovádí žádné průzkumy týkající se pracovní spokojenosti a spokojenosti s motivací uvnitř firmy. I když je jejich program teoreticky velmi dobře propracován, nemá ČMSS žádnou zpětnou vazbu o funkčnosti programu v praxi. Proto jsem navrhla dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Součástí praktické části je i návrh konkrétního dotazníku, který by měřil nejenom spokojenost s firmou, ale i s jejím motivačním programem. Díky tomu pak může ČMSS identifikovat možné nedostatky při motivaci svých zaměstnanců a pomocí odstranění těchto nedostatků, pak zvýšit efektivitu jejich pracovního jednání.

V další části jsem se zaměřila na analýzu interních dokumentů, pomocí níž jsem uvedla konkrétní motivační prostředky, které ČMSS užívá a zaměřila jsem se na jejich plusy i mínusy a na vztah těchto prostředků k efektivitě pracovního výkonu. Motivace v ČMSS je vždy spojena s dobrou pracovní efektivitou. K motivování jsou vedeni řídicí pracovníci, kteří jsou velmi často školeni v této oblasti. Mohou využít různých motivačních prostředků, které jim organizace nabízí anebo je jim poskytnut prostor pro vlastní iniciativu.

Všechny motivační prostředky jsou vytvářeny podle nejmodernějších teorií a jde vidět, že jsou opravdu do detailu promyšlené. Těžko něco vyčítat. Spíše bychom si mohli jen přát, aby každá organizace dbala stejným způsobem na motivaci svých zaměstnanců. Přesto bych měla k vedení organizace jednu vyčítavou poznámku. Myslím si totiž, že motivační programy se mají měnit v důsledku měnících se potřeb a v důsledku vnějších faktorů. Například by vedení mělo flexibilně reagovat na období krize a přizpůsobit motivování zaměstnanců této době. Vždyť schopnost podniku a jeho manažerů motivovat své zaměstnance v dobách krize je ještě důležitější než v dobách vzestupu. Podnik se v dobách krize bez loajality svých zaměstnanců neobejde. Je známo, že všechny podniky zažívají v dnešních dobách tzv. krizové období a ani ČMSS není výjimkou. Proto navrhuji pár nástrojů pro udržení motivace zaměstnanců a tím i jejich efektivitu<sup>32</sup>:

- 1) snažit se komunikovat se zaměstnanci častěji a zbavovat je tak pocitu nejistoty
- 2) více využívat „alternativní“ motivační nástroje (pochvala, uznání, vyjádření důvěry, naslouchání))

---

<sup>32</sup> Srov. URBAN J. *Deset nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí.* Praha: Grada publishing, 2010. s.117

- 3) klást větší nároky na manažerské jednání (jelikož jsou zaměstnanci v dobách krize zranitelnější a citlivější, je nutná schopnost empatie)
- 4) důsledněji odstraňovat příčiny demotivace.

### 3.5. ZÁVĚR

Ve své práci jsem se pokusila vysvětlit proces motivace pracovního jednání, který je v dnešní době považován za jeden z nejvýznamnějších procesů v jakékoliv hospodářské organizaci. Úspěšnost motivačního procesu je závislá na poznání potřeb jednotlivých zaměstnanců. Díky tomuto poznání je možné vytvořit motivační program šitý „na míru“ pro danou organizaci a ovlivnit tak pracovní jednání zaměstnanců požadovaným směrem.

Dále jsem se zabývala pojmem efektivita, který je pevně spojen s výše zmiňovaným procesem motivace. Jelikož efektivita pracovního jednání zaměstnanců je ovlivnitelná právě motivací. Dalo by se říci, že mezi motivací a efektivitou je přímá úměra: čím optimálnější je motivace, tím vyšší je efektivita pracovního jednání. Slovem optimální chci vyjádřit, že nedostatečná motivace je stejně nebezpečná jako příliš vysoká motivace a že motivování musí vyplývat z potřeb jedinců v dané organizaci. Pozitivní motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka, v efektivnosti jeho práce, v přístupu k zadaným úkolům i v přístupu k celkové organizaci. Při stejné pracovní způsobilosti, při stejné kvalifikaci jedinců a za stejných pracovních podmínkách, lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací.

Z poznatků z teoretické části jsem vytvořila pravidla motivace, která mají největší vliv na efektivitu pracovního jednání. Těmito pravidly jsem chtěla ukázat provázanost procesu motivace a efektivitu. Jsou to v podstatě podmínky pro úspěšnou motivaci, díky nimž organizace může dosáhnout efektivního pracovního jednání u svých zaměstnanců.

V praktické části jsem se zaměřila na poznání motivačního programu u Českomoravské stavební spořitelny, tak abych mohla identifikovat vztah mezi motivací a efektivitou v této konkrétní organizaci. Zjistila jsem, že ČMSS má velmi dobře vypracovány motivační programy, že tyto programy splňují všechna pravidla správného motivování, která jsem uvedla v teoretické části, ale bohužel nejsou prováděna žádná šetření, která by zkoumala vliv těchto programů na zaměstnance. Organizace tedy nemá žádnou zpětnou vazbu, pomocí níž by zjistila případné nedostatky. Myslím si, že je to velká chyba a proto jsem navrhla analýzu pracovní spokojenosti a spokojenosti s motivačním programem firmy.

Neexistence žádných šetření byl i velký problém pro identifikaci vztahu mezi

motivací a efektivitou v ČMSS. Teoreticky jsem se tento vztah snažila postihnout pomocí analýzy interních dokumentů, pomocí identifikace nejvýznamnějších motivačních prostředků, které jsem popsala a u každého uvedla možný vliv na efektivitu pracovního jednání. Ale míru vlivu motivačních prostředků na efektivitu jsem nemohla určit, kvůli neexistenci analýzy spokojenosti zaměstnanců a spokojenosti s motivačními prostředky. Proto stěžejní v mé práci je zjištění tohoto nedostatku a návrh jeho řešení, pomocí dotazníkového šetření.



Použitá literatura:

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management.* Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace.* Praha: Victoria publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0

ŠANDEROVÁ J. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách.* Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-40-3.

NAKONEČNÝ M. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha: Management press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

EVANGELU J.E., FRIDRICH O. *111 her pro motivaci a rozvoj týmu.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1.

NORDSTORM K., RIDDERSTRALE J. *Funky business navždy. Jak si užít kapitalismus.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2601-4.

VYSEKALOVÁ J, MIKEŠ J. *Image a firemní identita.* Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

HOSPODÁŘOVÁ I. *Kreativní management v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1

TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

PLAMÍNEK J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha: Grada publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2796-7

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10.vyd. Praha: Grada publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

URBAN J. *Deset nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí.* Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6

