



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Blanka Střížová
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka STRÍŽOVÁ**
Osobní číslo: **E12079**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza motivačních nástrojů ve vybrané organizaci a případné návrhy změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu motivačních nástrojů využívaných vybranou organizací a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:


1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Bedrnová, E. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing.
Horník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUĎEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÝ ÚSTŘEDÍ
L.S. (25)
370 05 ČESKÉ BUĎEJOVICI


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Moravských Budějovicích dne 7. 4. 2015

.....
Blanka Střížová

Poděkování

Děkuji paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji zaměstnancům České spořitelny za vyplnění dotazníku a manažerce pobočky v Moravských Budějovicích, paní Jitce Růžičkové, za poskytnutí veškerých informací a dokumentů, které mi pomohly k dokončení bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1. MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES	4
2.1.1. Motivace, motiv	4
2.1.2. Proces motivace	5
2.1.3. Teorie motivace	5
2.1.4. Zdroje motivace	9
2.2. MOTIVACE K PRÁCI	10
2.2.1. Pracovní motivace	11
2.2.2. Pracovní spokojenost	12
2.2.3. Motivace a finanční odměna	13
2.3. STIMULACE PRACOVNÍKŮ	14
2.3.1. Stimulace	14
2.3.2. Stimulační prostředky	15
2.3.3. Motivační program	19
3. CÍLE A METODIKA	20
3.1. CÍL PRÁCE	20
3.2. METODICKÝ POSTUP	20
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	21
4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	21
4.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI	22
4.3. SOUČASNÁ SITUACE SPOLEČNOSTI	22
4.4. PRODUKTY A SLUŽBY	24
5. VLASTNÍ PRÁCE	25
5.1. ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA	25
5.1.1. Pracovní prostředí	25
5.1.2. Vzdělávání a rozvoj	25
5.1.3. Náplň práce zaměstnanců	26
5.1.4. Organizační struktura	28
5.2. MOTIVAČNÍ NÁSTROJE A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	28

5.2.1.	Mzda a bonusy	29
5.2.2.	Benefity v oblastech rodina, volný čas a péče o zdraví.....	29
5.2.3.	Benefity v oblasti zajištění budoucnosti a životního komfortu	29
5.2.4.	Program BENEFIT PLUS	30
5.3.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	30
5.4.	STRUKTURA DOTAZNÍKU	30
5.5.	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	31
6.	DISKUZE	42
7.	ZÁVĚR	44
8.	SUMMARY	46
9.	POUŽITÁ LITERATURA.....	47
10.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	49
11.	PŘÍLOHY	51

1. ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Problematika motivace je v dnešní době poměrně důležitá, a proto jsem se rozhodla zpracovat toto téma a dozvědět se o motivaci více než na seminářích absolvovaných na univerzitě. Cílem práce je předložit pohled na motivační nástroje ve vybrané organizaci a jejich uvedení v praxi. Na základě analýzy motivace v organizaci lze odhalit možné nedostatky v motivačním systému.

Pro úspěch firmy je nejdůležitější spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější kapitál. Lidé tráví v práci třetinu dne, někdy i více, a proto je důležité, aby jim firmy věnovaly zvýšený zájem a péči – poskytovaly jim zajímavou práci v příjemném prostředí, platily mzdu, daly možnost dalšího vzdělávání a motivovaly jejich pracovní výkon dalšími způsoby.

V dnešní době pro většinu lidí nepředstavuje zaměstnání pouze finanční výnos, který uspokojuje základní lidské potřeby, ale i možnost naplnění vyšších potřeb mezi které patří například potřeba uznání či seberealizace. Pokud je pracovník v práci spokojený a je pro něj práce zajímavá, bude podávat vyšší pracovní výkon, než v případě, kdy ho práce nenaplňuje.

Nejčastější formou motivace zaměstnanců jsou peníze, které téměř každý zaměstnanec ocení, ale mnoha zaměstnancům již nestačí a pro spokojenost vyžadují další výhody. Dobrá firma k odměnám volí další prostředky motivace zaměstnanců. Jedním z oblíbených motivačních prostředků je například dovolená navíc, stravenky na oběd nebo auto k soukromým účelům.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická. V teoretické části jsem na základě studia odborné literatury zpracovala literární přehled, ve kterém se podrobně seznámíme s pojmy motivace, zdroje motivace, základní motivační teorie, pracovní spokojenost a stimulační prostředky, které slouží ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na závěr teoretické části je vysvětlen pojem motivační program.

V praktické části práce je uvedena charakteristika vybraného podniku od historie po její současnost, zaměstnanecká politika společnosti a motivační nástroje, které jsou ve společnosti využívány. Na závěr je vyhodnoceno dotazníkové šetření.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES

Motivace lidského jednání vyjadřuje podstatnou zvláštnost psychických procesů člověka. Odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého jedince vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení právě toho či onoho cíle, proč se u toho člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho chování vyvolaly.

2.1.1. Motivace, motiv

Motivace

Pojem motivace vznikl od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Pokud si klademe otázku – Co je to motivace? – můžeme si odpovědět, že je to proces, který nás uvede do pohybu. Tedy něco co v nás pracuje a pohání dopředu (Adair 2004).

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyzilogické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.“¹

Všechny organizace chtějí dosáhnout vysoké úrovně výkonu lidí, a proto hledají nejvhodnější způsoby motivování, jako jsou různé odměny, stimuly. Cílem motivace je rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které pomáhá, aby pracovníci dosahovali těch nejlepších výsledků (Armstrong, 2007).

Motiv

„Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá - která působí na vaši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním způsobem.“²

Základními motivy jsou potřeby, pociťovaný nedostatek něčeho nezbytného nebo důležitého. Motivы jsou založeny jak biologicky, které se řadí mezi primární potřeby,

¹ Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

² Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

které zajišťují fyzické přežití jedince, např. hlad – nedostatek jídla. Motivy mohou být založeny také společensky nebo kulturně, patří do druhé skupiny potřeb – sekundární, např. pocit nedostatku lásky, zázemí. (Pauknerová a kol., 2006).

2.1.2. Proces motivace

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Model procesu motivací souvisí s potřebami. Tento model ukazuje, že motivace je podněcována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby tvoří přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2007).

2.1.3. Teorie motivace

Na přelomu 19. a 20. století vzniká mnoho teorií, které vysvětlují principy motivace lidského chování. Neexistuje teorie, která by byla všeobecně přijímána. Teorie motivace poskytuje obecný přehled o způsobech a možnostech motivace.

Rozdělení teorií motivace

Hlavními teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako nástroj k tomu, aby lidé jednali potřebným způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Motivace probíhá za účelem uspokojení potřeb a zjišťuje hlavní potřeby, které působí na chování. Tato teorie je také známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg.
- Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které působí na motivaci. Patří mezi ně například teorie očekávání a teorie spravedlnosti.

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb patří mezi nejznámější motivační teorii. Autorem této teorie je americký psycholog Abraham Maslow (1954). Hierarchie lidských potřeb je systémem pěti základních kategorií potřeb, které jsou seřazeny od nejnižších k nejvyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba seberealizace (Kocianová, 2010).

Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: Veber & kol., 2009

„Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zajikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se.“³

³ Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Člověk je jedinec, který stále po něčem touží a který málokdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, kromě krátkých okamžiků. Pokud je jedna jeho touha uspokojena, objeví se jiná (Adair, 2004).

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, vypracoval společně s jeho kolegy dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů). Dvoufaktorový model byl vypracován podle výzkumu, kterého se zúčastnilo 200 účetních a techniků, aby popsali chvíle, kdy se v práci cítili dobře a kdy se cítili špatně. Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou naprosto odlišné od faktorů, které vedou k nespokojení z práce.

Tyto faktory byly rozděleny na motivující faktory, které přispívají k uspokojení z práce a také na udržovací (hygienické faktory), které nemají kladný vliv na motivaci a mohou vést k nespokojenosti (Veber a kol., 2009; Armstrong, 2007).

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitost)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
	- postavení

Zdroj: Veber & kol., 2009

McGregorova teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor, představitel humanistické psychologie. Jeho názory vycházely z průzkumů a pozorování, které byli prováděny v amerických průmyslových firmách (Veber a kol., 2009).

Teorie X vyjadřuje, že člověk je jedinec, který je líný, má nechuť k práci, musíme ho k práci nutit (tresty), pokud ale jedinec vykonává dobrou práci, je třeba ho finančně odměnit. Je to člověk, který potřebuje neustálou kontrolu, dohled, je nesamostatný (Bedrnová, 1998).

Naopak teorie Y vychází z předpokladu, že pro člověka je práce přirozená jako hra či odpočinek. Má smysl pro odpovědnost a své povinnosti jsou pro něj přirozené. Pocity uspokojení nebo potěšení je pro ně důležitější než finanční odměny, vyjadřují důležitost a užitečnost z vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě (Bedrnová, 1998).

Teorie očekávání

Tvůrcem teorie očekávání je V. H. Vroom (1964), významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace.

„Teorie očekávání se soustředí na vědomé či racionální procesy umožňující odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne. Jinými slovy, zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy (potřebami, sklony, přáními) a jednáním.“⁴

„Vroomova expektační teorie, nebo-li teorie očekávání má i své formální vyjádření:

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

kde M – úroveň motivace

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.“⁵

Teorie spravedlnosti

K předním představitelům této teorie patří J. S. Adams. Teorie vychází z toho, že lidé sledují a vnímají způsoby, kterými se s nimi zachází a porovnávají je s jinými lidmi (Armstrong, 2007).

⁴ Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

⁵ Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.

Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak bude-li s nimi zacházeno nespravedlivě, jsou k práci demotivováni (Kocianová, 2010).

2.1.4. Zdroje motivace

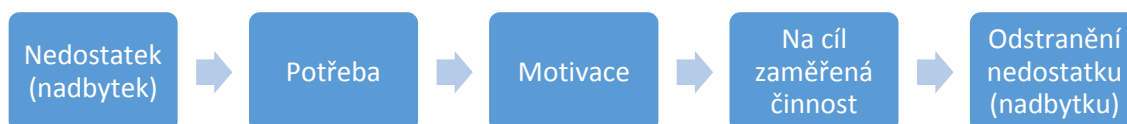
Jak již bylo řečeno, motivace vyjadřuje soubor činitelů představující vnitřní hrací síly činnosti člověka. Kde se motivace bere? Co je jejím zdrojem?

Za zdroje motivace lze označit všechny činnosti, které motivaci vytvářejí. Bedrnová (1998) mezi základní zdroje motivace řadí: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeba

„Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.“⁶

Obrázek 3: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)



Zdroj: Bedrnová, 1998

Potřeby se obvykle člení na:

- **Potřeby primární** – to jsou v našem případě základní fyziologické potřeby. Patří sem potřeba kyslíku, potřeba tekutin, potřeba potravy, sexuální potřeba, potřeba vyhnout se bolesti, potřeba spánku. Po jejich uspokojení se zajímáme o potřeby sekundární (Říčan, 2010).
- **Potřeby sekundární** – patří mezi ně např. pocit nedostatku lásky, možnost vzdělávání nebo komunikace (Pauknerová, 2006).

V případě neuspokojení potřeby se tedy objevuje možnost motivace.

⁶ Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

Návyky

Během našeho života má člověk tendenci vykonávat nějaké činnosti častěji či dokonce pravidelně. Opakováním těchto činností vzniká návyk. Jde tedy o zautomatizovaný způsob činnosti v konkrétní situaci, naučený vzorec chování, Mezi jedny z nejdůležitějších návyků patří návyky hygienické nebo pracovní (Pauknerová, 2006).

Zájmy

Zájmy představují zaměření člověka na určitou oblast předmětů či jevů, které souvisí s jeho činností. Zájmu existuje tolik, kolik je činností, které člověka mohou těšit. Můžeme rozlišovat zájmy sportovní, sběratelské, kulturní, technické, výtvarné, přírodní, apod. (Bedrnová, 1998).

Hodnoty

„Hodnoty jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojování jeho potřeb.“⁷

Hodnoty významně ovlivňují chování člověka, za obecně platné hodnoty patří např. zdraví, přátelství, práce, rodina, vzdělání, peníze, láska, pravda, svoboda, úspěch, apod. (Bedrnová 1998).

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“⁸

Individuální ideály vznikají zejména na základě působení sociální faktorů, např. rodina a autority obecně. Důležitou roli mají i procesy učení, nápodoby a identifikace (Bedrnová, 1998).

2.2 MOTIVACE K PRÁCI

Průzkumy dlouhodobě ukazují, že motivace zaměstnanců podniku je trápí mnohem více než procesy, dodržování různých standardů nebo kvalita výrobků či

⁷ Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

⁸ Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.

služeb. Bez kvalitních a motivovaných pracovníků nefunguje žádný podnik, proto se tématu motivace k práci věnuji podrobně.

2.2.1. Pracovní motivace

V pracovním prostředí má motivace zaměstnanců důležitou úlohu. Motivace lidí k práci není jednoduchá záležitost, lidí pohání, co a jak mají dělat, jak moc a jak dlouho se mají snažit. Motivace významně ovlivňuje pracovní výkon. Pracovní výkon je kromě motivace ovlivňován i mnoha jinými faktory (Arnold, 2007).

Pojem motivace k práci či pracovní motivace vyjadřuje postoj jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, zájem o práci. Postoj vychází z vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat. Udržet pracovníky vysoce motivované je hlavní úkol organizací (Tureckiová, 2004).

Prvním důvodem k práci je zajištění sobě, popř. i své rodině základní prostředky k životu. Většina lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje další motivy. Určité množství lidí nemá zájem si obstarat práci, tudíž ani základní prostředky pro svůj život (Bedrnová, 1198).

„Mezi faktory, které ovlivňují pracovní motivaci, patří především:

- *náplň práce*
- *participace (zapojování) pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu*
- *přenášení pravomocí a odpovědnosti*
- *efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby*
- *informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací*
- *nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu*
- *možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě*
- *spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu*
- *sociální program (politika) podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance*

- *způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě“⁹*

Vedoucí pracovníci mohou motivovat své zaměstnance tak, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby. Zaměstnanci mají různé potřeby, ale většina z nich vyžaduje: bezpečnost, zajímavou práci, zajímavý podnik, přátelské spolupracovníky, dobrého nadřízeného, povýšení, uznání (J. Miskell, V. Miskell, 1996).

2.2.2. Pracovní spokojenost

Podle Pauknerové (2006) není pracovní spokojenost zcela jednoznačný pojem. Lze ji chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.

Pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce. Míra spokojenosti se měří u těchto skutečností:

- úspěch v práci, uznání
- charakter vykonávané práce
- odpovědnost v práci
- možnost postupu.

Naopak pracovní nespokojenost souvisí s jinými skutečností, které už nejsou tak významné, aby ovlivnily pracovní spokojenost:

- personální a sociální politika hospodářské organizace
- uplatňování kontroly v řídicí činnosti
- plat
- mezilidské vztahy
- pracovní podmínky.

(Bedrnová, 1198)

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket, existují čtyři metody:

1. **Použití strukturovaných dotazníků.** Dotazníky mohou být rozdány všem zaměstnancům organizace nebo jen určitému vzorku. Mohou být univerzální (standardizované) nebo vytvořeny speciálně pro danou organizaci.

⁹ Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

2. **Použití rozhovorů.** Existuje několik druhů rozhovorů. Může jít o rozhovory s otevřeným koncem, rozhovory jdoucí do hloubky nebo polostrukturované rozhovory.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru.** Jde o ideální způsob, protože kombinujeme informace získané z dotazníku s informacemi získané z rozhovorů.
4. **Využití diskusních skupin.**

(Armstrong, 2007)

2.2.3. Motivace a finanční odměna

Motivace pomocí peněz se řadí do tzv. vnější motivace, je to nejobvyklejší vnější odměna. Samozřejmě, že kromě motivace prostřednictvím peněz existuje řada dalších odměn, které z pracovní činnosti lze získat (Kocianová, 2010).

Lidé peníze potřebují a chtějí, přináší tedy pozitivní motivaci. Peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání a účinný nástroj, který u lidí vyvolává pocit, že si jich zaměstnavatel váží (Armstrong, 2007).

Jak již bylo řečeno, peněžní stimuly silně motivují lidi, avšak mohou narušit vnitřní zájem. Někteří lidé jsou více motivováni penězi než jiní. Lidé, kteří pracují pouze pro peníze, mohou považovat svou práci za méně příjemnou, a tudíž ji nemusí plnit dobře. Peníze jsou také jedním z faktorů, které ovlivňují pracovníky v jejich setrvávání v podniku. (Armstrong, 2007).

„Peníze samy o sobě jistě nemohou normálního člověka plně uspokojovat. Dříve či později i sebevětší obnos peněz ztratí svůj motivující účinek.“¹⁰

Problematikou vztahu motivace a peněz se ve svém článku zabýval i Tomáš Bujna (2013), který sděluje, že *„Vnímání zaměstnanců ilustruje např. Charles Handy, který uvádí peníze až na 24. místě mezi věcmi, které hýbou motivací lidí. Max Eggert také uvádí peníze až na konci seznamu položek, které zaměstnanci chtějí od firmy, ve které pracují. Mohlo by se zdát, že lidé by do práce chodili a podávali výkony téměř zdarma. Tak to samozřejmě není, lidé odměnu očekávají a bez ní by pravděpodobně pracovat nešli (jsou i výjimky a není jich málo – například všechny dobrovolnické organizace). Další zajímavý pohled na odměnu předestřel už v sedmdesátých letech Frederick Herzberg, který ji ve*

¹⁰ Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.

*své teorii o motivátorech a hygienických faktorech zařadil právě mezi hygienické faktory. Tedy ty, které motivaci nevzbudí, ale celkem spolehlivě ji mohou potlačit.*¹¹

Adair ve své publikaci Efektivní motivace (2004) uvádí, že *„jako prostředky směny a jako nositelé bohatství jsou peníze pravděpodobně nejužitečnější materiální odměnou, kterou můžete dát“*.

2.3. STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Pojem stimulace a motivace bývá často zaměňován. Podle Plamínka (2007) je základní rozdíl mezi motivací a stimulací ten, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku. Pojmu motivace jsem se podrobněji věnovala v kapitole 2.1. V následující kapitole se věnuji pojmu stimulace a prostředkům, které vedou ke stimulaci pracovníků.

2.3.1. Stimulace

*„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*¹²

Jinými slovy lze stimulaci vysvětlit jako proces, který jedince povzbuzuje či podněcuje k nějakému chování, činnosti, práci.

Jako stimuly lze označit jakékoliv podněty, které vedou ke změně motivace člověka. Tyto podněty lze členit:

- **impulzy** (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest zubů, tělesná únava, nervozita
- **incentivy** (exogenní, vnější podněty), např. možnost pracovního postupu, pochvala apod.

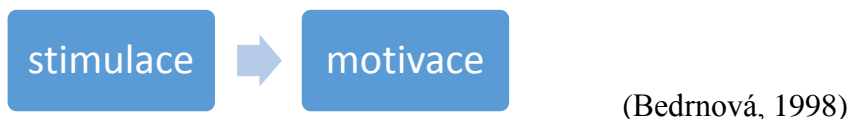
(Pauknerová, 2006)

¹¹ Jak se k sobě mají motivace a peníze? | TC Business School. (b.r.). Dostupné 30. října 2014, z <http://blog.tcbs.cz/cs/jak-se-k-sobe-maji-motivace-a-penize/>

¹² Provaník, V., Komárková, R., Vysoká škola ekonomická v Praze., & Podnikohospodářská fakulta. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

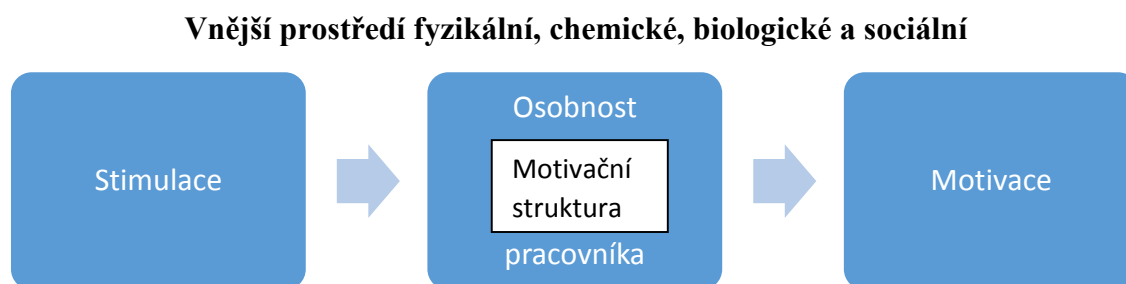
Stimulaci jsme již charakterizovali jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Nicméně jen některé použité podněty mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nelze nalézt přímočarý vztah:

Obrázek 4: Stimulace



Každý jedinec má svou motivační strukturu, v níž se objevují jeho vrozené či získané potřeby, zájmy, hodnoty, zkušenosti, jeho způsoby jednání, jeho sebepojetí, jeho situační psychické vyladění. Následující schéma znázorňuje vztah stimulace – osobnost pracovníka – motivace.

Obrázek 5: Schématické znázornění vztah stimulace - osobnost člověka – motivace



Zdroj: Bedrnová, 1998

Pro účinnou stimulaci pracovníků je základním předpokladem znát jejich osobnost a jejich motivační profil. Každý manažer by měl členy své pracovníky skupiny dobře znát. Poté může „šít“ stimulaci na míru. Obecně lze říci, že čím vyspělejší společnost je, tím větší rozmanitost hraje působení stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím se klade větší důraz na ekonomickou stimulaci nebo dokonce na ekonomické donucení (Pauknerová, 2006).

2.3.2. Stimulační prostředky

Stimulačních prostředků existuje celá řada. Stimulem může být vše, co je pro pracovníka důležité, vše, co podnik může svému zaměstnanci nabídnout.

Bedrnová (1998) řadí stimulační prostředky podle toho, jak jsou z psychologického hlediska závažné.

Hmotná odměna

Většina lidí považuje hmotnou odměnu za hlavní stimulační prostředek, protože slouží jako základní prostředek k uspokojování životních potřeb, životní úrovně pracovníka, ale i jeho rodiny. Může mít nejen podobu peněz (mzda, plat, prémie, odměny apod.), ale několik dalších podob, které mohou pracovníka více stimulovat.

Mezi specifické hmotné odměny řadíme služební auto (může být využíváno i k soukromým účelům), zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, důchodové pojištění. Dále to mohou být příspěvky na dopravu, sport, oblečení, kosmetiku, většinou ve formě poukázek (Bedrnová, 1998).

Obsah práce

Obsah práce je dalším významným faktorem ovlivňujícím stimulaci. Stimulační účinek se v tomto případě připisuje vlastnímu obsahu, ale i celkovému charakteru práce. Stimulační aspekt vlastní činnosti není účinný na všechny pracovníky stejně. Lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah práce, se od sebe liší tím, že konkrétní aspekty je oslovují více a některé méně.

Apely, které působí na obsah práce:

- **apel na tvořivé myšlení:** vlastní nápady, hledání nových řešení, např. práce umělce, návrháře
- **apel na samostatnost, autonomii:** samostatnost, odpovědnost, např. práce manažera
- **apel na koncepční myšlení:** nadhled, logika, např. práce vývojových pracovníků, politiků
- **apel na systematické myšlení:** časová a logická návaznost, rychlost, pružnost myšlení, např. práce logistiků, výrobních manažerů
- **apel hrdomosti na práci:** práce je užitečná, má smysl, např. práce stavařů, lékařů
- **apel hrdomosti na vlastní schopnosti:** práce je náročná, pracovník musí být určité dovednosti, schopnosti, znalosti, např. práce programátora, záchranáře
- **apel na prestiž:** práce je „módně atraktivní“, společensky oceněná, např. práce makléře, populární zpěváci
- **apel na seberozej:** práce, která se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat nové a náročné úkoly, např. obor elektronika, genetika, astrofyzika

- **apel sebekontroly:** v práci člověk získává zpětnou vazbu o výsledku své činnosti, možnost své jednání korigovat, např. opravárenské služby, zakázkové krejčovství
- **apel moci:** nadřazenost, nadvláda nad druhými, např. police, armáda
- **apel estetický:** v práci se zachází s estetickými hodnotami, např. výstava, koncert
- **apel společenský:** práce s lidmi, např. sociální práce
- **apel péče o druhé lidi:** přináší uspokojení z pomoci druhým lidem, např. školství, zdravotnictví
- **apel péče o přírodu:** napravuje škody civilizace na přírodě, např. rekultivace, čištění odpadních vod
- **apel nebe nad hlavou:** práce vykonávána pod širým nebem, např. zahradníci
- **apel jistoty a perspektivnosti jistot:** dlouhodobá perspektiva práce, např. obchodování se zbožím denní spotřeby

Kromě těchto apelů existuje celá řada dalších, které plynou z množství konkrétních pracovních činností (Bedrnová, 1998).

Povzbuzování pracovníků

Jedná se o neformální hodnocení, které je především v rukách řídicích pracovníků, jsou v něm zobrazeny zejména pozitivní prvky. Neformální hodnocení působí na racionální i prožitkovou - emociální obsahovou rovinu.

- **Racionální rovina** – jde o zpětnou vazbu, nadřizený dává pracovníkovi informace, jak jeho pracovní výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem k danému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, pokud je předložena konkrétně (v průběhu činnosti nebo po jejím skočení).
- **Rovina prožitková** – pracovník cítí, že jsou on i jeho práce pro podnik důležité. Pracovník je uspokojen, že uspěl, zvyšuje se jeho sebedůvěra a začíná být přesvědčen, že dokáže podat ještě lepší výkon.

Celkově můžeme říci, že výrazné stimulační účinky všechny aktivity, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik (Bedrnová, 1998).

Atmosféra pracovní skupiny

Silný stimulační účinek mají sociální faktory. Vedoucí pracovník nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, ale má možnost ovlivnit dění ve skupině, tím že na ni působí. Působí na ni formální i neformální autoritou. Aby mohl snadněji ovlivňovat dění ve

skupině je třeba si získat se skupinou vztah důvěry, např. tím že ji respektuje a chová se ke všem jejím členům spravedlivě.

Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat např. vytvářením prostoru pro neformální setkávání, výměnu informací, názory všech členů skupina, organizováním společných akcí ve volném čase: rekreační zájezdy, sport, společenské večírky atd. Vedoucí skupiny však musí ponechat prostor pro svobodné rozhodnutí, zda se její člen zúčastní či nikoliv.

Lidé si v rámci pracovní skupiny porovnávají pracovní výkony. Pokud je výsledek pozitivní, pracovník tím posílí své sebevědomí. Naopak pokud je výsledek negativní, pak vzbuzuje ochotu zlepšit se a svůj výkon přiblížit těm lepším ve skupině.

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem, který vede k motivaci lidí dosáhnout lepšího výkonu. Avšak někdy může v rámci podniku přerůst v soupeření (Bedrnová, 1998).

Pracovní podmínky a režim práce

Pracovníka nedokáže dostatečně uspokojit fakt, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných aj. podmínkách. Zájem podniku o zlepšení pracovních podmínek a přizpůsobení režimu práce se projeví jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníkem a organizací. Péči o pracovní podmínky dává management podniku zaměstnanci najevo, že jsou pro podnik důležité a že jim na nich záleží.

Na druhou stranu, pokud zaměstnavatelé nemají zájem na zlepšení pracovních podmínek, roste nespokojenost a demotivace k práci (Bedrnová, 1998).

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Práce má být přijata za nedílnou součást života, úspěchy, které jsou v práci dosaženy, jsou často důležitým kritériem vlastního sebehodnocení. Svoji profesi pak člověk považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem může znamenat identifikaci se svým podnikem a vcítění se do cílů podniku (Provazník, Komárková, 1998).

Externí stimulační faktory

Mezi externí stimulační faktory, které ovlivňují pracovní ochotu, patří ty, které mají širší než podnikový rámec. Lze sem zařadit image podniku, pověst a prestiž, nebo-

li vnímání podniku v celospolečenském kontextu. Stimulačně z vnějšku na podnik působí také makroekonomická situace, kdy očekávání ekonomického růstu je stimulační, a naopak recese a očekávání stagnace je demotivující. Dalšími externími stimulačními prostředky jsou politická situace a mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů pracovníků (Bedrnová, 1998).

2.3.3. Motivační program

Motivace zaměstnanců je pro podniky velice důležitá, a proto podniky nepoužívají stimulační prostředky náhodně, ale vytváří ucelený motivační program. Motivační program organizace tedy zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální a sociální politikou, personální strategií a prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování ochoty pracovníků, jejich spokojenosti a výkonnosti. Jde především o pozitivní ovlivňování pracovní motivace, určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků (Kocianová, 2010).

Musí zahrnovat všechny skutečnosti, které se firmě dějí a jsou pro pracovníky významné. Jedná se o tyto skutečnosti:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku (historie, současnost a perspektivy společnosti)
- zařazení, uplatnění a postavení podniku (konkrétní postupy při výběru pracovníků, přijímání a rozmisťování)
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků
- zajištění připravenosti pracovníků podniku na změny
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky
- vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem

Komplexní motivační program tedy vyjadřuje všechny personální činnosti, které v organizaci probíhají (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

3. CÍLE A METODIKA

3.1. CÍL PRÁCE

Téma bakalářské práce je „Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Cílem této bakalářské práce je popsat teoretické poznatky v oblasti motivace zaměstnanců. Dále analyzovat motivační nástroje používané ve vybrané organizaci, zhodnotit jejich dopad na motivaci, spokojenost a navržení případných změn pro efektivnější využití motivačních nástrojů.

3.2. METODICKÝ POSTUP

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretická a praktická část. V teoretické části byl, na základě studia odborné literatury zabývající se problematikou motivace, zpracován literární přehled, kde jsou vysvětleny pojmy motivace, motiv, základní teorie motivace, zdroje motivace, dále různé stimulační prostředky, které slouží ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Seznam použité odborné literatury je uveden na konci práce.

Pro vypracování praktické části byla zvolena organizace Česká spořitelna, a. s., kde jsem se zajímala o motivační nástroje využívané v organizaci a jejich dopad na spokojenost zaměstnanců. V úvodu praktické části je charakterizována společnost, jsou zde popsány základní údaje o historii, vývoji až po současný stav. Dále je popsána zaměstnanecká politika a popis jednotlivých motivačních nástrojů používaných v daném podniku.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v České spořitelně v rámci jedné obchodní skupiny v okrese Třebíč - konkrétně v pobočce v Moravských Budějovicích, OC Hyper Albert Třebíč a Okříškách. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci těchto tří poboček. Dotazník byl odeslán v elektronické podobě na e-maily zaměstnanců a upraven pomocí služby www.surveymonkey.com, dotazník byl zcela anonymní.

Informace, které jsou v praktické části bakalářské práce uvedeny, pocházejí především z internetových stránek a z podnikových dokumentů. Další informace potřebné do této bakalářské práce byly získány prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou pobočky v Moravských Budějovicích, paní Jitkou Růžičkovou.

V závěrečné části jsou všechny zjištěné výsledky shrnuty, zhodnoceny a jsou uvedeny návrhy změn, jak zlepšit motivaci zaměstnanců v podniku.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Motivaci zaměstnanců jsem analyzovala ve společnosti Česká spořitelna, a. s. Podle počtu klientů se Česká spořitelna, a. s. v současnosti řadí mezi největší a nejznámější banku na českém trhu, její služby využívá více než 5 milionů klientů. Česká spořitelna má bezkonkurenčně nejrozsáhlejší síť poboček a bankomatů, je součástí Erste Bank Group se 17 miliony klientů v osmi evropských státech. Orientuje se na občany, malé a střední firmy, obce a města. Dále financuje velké korporace a poskytuje služby v oblasti krajů.

Základní údaje

Název společnosti: Česká spořitelna, a.s.

sídlo: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00

IČ: 45244782

DIČ: CZ 699001261

Zapsána v obchodním rejstříku Městským soudem v Praze

Kód banky pro účely platebního styku: 0800

Tabulka 2: Základní fakta k 30. 6. 2014

Aktiva celkem	900,3 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	5 091 138
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 668 303
Počet poboček	644
Průměrný počet zaměstnanců České spořitelny	10 474
Počet karet	3 146 490
Počet bankomatů	1 546

Zdroj: Profil České spořitelny - Česká spořitelna. (b.r.). Dostupné 5. březem 2015, z

<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Logo

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: Osobní finance - Česká spořitelna. (b.r.). Dostupné 5. březen 2015, z

<http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

4.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI

Historie České spořitelny začala dne 12. února 1825, kdy v Praze zahájila svou činnost „Spořitelna česká“. Původní název této pražské spořitelny v češtině zněl „Schraňovací pokladnice (pokladní kasa) pro hlavní město Prahu a pro Čechy“. Postupně se však vžil již zmíněný kratší název Spořitelna česká. V 19. století mělo být účelem spořitelny podpora chudých vrstev v jejich hospodaření s penězi.

Po únoru roku 1948 byly malé spořitelny znárodněny a v roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna. Poté v roce 1969 byla rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu jako výsledek přijetí zákona o Československé federaci.

Akciovou společností se Česká spořitelna stala 30. listopadu 1991. Dalším významným datem pro Českou spořitelnu byl 3. srpen 2000, kdy Erste Bank zaplatila první polovinu kupní cena a stala se 52% akcionářem. Erste Bank se dále rozhodla vykoupit minoritní akcie a v březnu 2002 stala se postupně 98% vlastníkem České spořitelny.

4.3. SOUČASNÁ SITUACE SPOLEČNOSTI

V současnosti je Česká spořitelna moderní a konkurenceschopná banka evropské kvality. Je největší bankou na českém trhu, nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb. Česká spořitelna vydala více než 3 miliony platebních karet a provozuje nejširší síť v České republice, více než 1200 bankomatů. Přímé bankovníctví využívá téměř 1,2 milionu klientů.

Podporuje prostřednictvím Nadace České spořitelny charitativní projekty v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a ekologie. Zaměstnává téměř 11 000 lidí ve všech regionech ČR.

Česká spořitelna zaujímá vedoucí pozici na trhu v mnoha oblastech bankovníctví:

- Spotřebitelské úvěry
- Platební karty
- Síť bankomatů
- Objem poskytnutých hypotečních úvěrů
- Správa prostředků klientů

Ocenění České spořitelny, a. s.

Česká spořitelna získala mnoho ocenění od prestižních institucí. Mezi nejaktuálnější ocenění, která byla České spořitelně udělena, patří:

- 1. místo v kategorii Banka bez bariér 2014
- Hypotéka roku 2014
- Nejdůvěryhodnější banka roku 2014 – tento titul získala Česká spořitelna již po jedenácté v řadě, soutěž pořádá společnost Fincentrum
- Facebooková hypotéka České spořitelny zvítězila v soutěži FLEMA Media Awards v kategorii Nejlepší využití digitálních médií
- 2. místo v kategorii Firma vstřícná OZP 2014 za aktivity v zaměstnávání lidí se zdravotním handicapem – toto ocenění bylo uděleno v rámci soutěže TOP Odpovědná firma
- 2. místo v soutěži Gender Studies Firma roku: Rovné příležitosti z hlediska věku
- Nejlepší banka v České republice – jmenována magazínem Global Finance

Obrázek 8: Dosažená ocenění



Zdroj: Všeobecná prezentace České spořitelny. Dostupné 5. březem 2015, z

http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

Dceřiné společnosti České spořitelny, a. s.

Obrázek 9: Dceřiné společnosti



Zdroj: Dceřiné společnosti | Česká spořitelna, a.s. (b.r.). Dostupné 5. březen 2015, z <http://csas.jobs.cz/dobre-vedet/dcerine-spolocnosti/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>

4.4. PRODUKTY A SLUŽBY

Česká spořitelna nabízí řadu produktů a služeb občanům, malým i středním firmám, městům a obcím. Svoje produkty zpravidla rozděluje do tří skupin:

- **produktová nabídka pro drobné klienty** – osobní účet (včetně účtů pro školáky, studenty i absolventy), Servis 24, bezkontaktní debetní karty, bezkontaktní kreditní karty, spotřebitelské úvěry, úvěry ze stavebního spoření, hypotéky, termínované vklady, stavební spoření, penzijní řešení, apod.
- **produktová nabídka pro firmy a podnikatele** – platební služby (běžné účty a služební karty, Business 24 Internetové bankovníctví, elektronické faktury); zajištění rizik (kurzových, komoditních a úrokových); úvěrové produkty (provozní financování, financování investic); zaměstnanecké programy (životní pojištění pro zaměstnance, penzijní připojištění), aj.
- **produkty finančních trhů** – správa financí (investiční produkty, produkty peněžních trhů), investiční bankovníctví (obchodování s akciemi a dluhopisy, podnikové finanční poradenství), správa aktiv, apod.

5. VLASTNÍ PRÁCE

5.1. ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA

Hlavním cílem zaměstnanecké politiky České spořitelny je získat, udržet a dále rozvíjet tým vysoce kvalifikovaných pracovníků v oblasti bankovníctví. Zaměstnanci tvoří klíč úspěchu, proto se snaží dělat vše pro to, aby vytvořili atmosféru dynamické firemní kultury, která posílí motivaci a ocení osobní iniciativu každého jednotlivce.

Česká spořitelna vyžaduje iniciativu ze strany jednotlivých pracovníků, otevřenou komunikaci a motivující prostředí. Zajišťuje všem členům týmu pocit náležitého ocenění a příležitosti, aby mohli naplno přispívat k úspěchu banky. Vytváří rovné příležitosti pro všechny, respektuje všechny členy týmu jako osobnosti bez ohledu na jejich pohlaví, věk, sexuální orientaci, rodinný stav, barvu pleti, rasu, národnosti a jiné hledisko nevztahující se k výkonu práce. Proto byla Česká spořitelna již dvakrát oceněna jako Firma roku – rovné příležitosti, získala cenu Pracoviště budoucnosti a certifikát Společnost přátelská rodině.

5.1.1. Pracovní prostředí

Česká spořitelna vytváří a podporuje pracovní prostředí, ve kterém vládne korektní, konstruktivní a příjemná atmosféra bez jakékoliv diskriminace, kde každý má možnost uplatnit a rozvíjet své schopnosti. Dále vytváří atmosféru důvěry, úcty a spolupráce.

Každý zaměstnanec je povinen se seznámit s Etickým kodexem, který popisuje hlavní principy a normy chování, kterým se v pracovním životě řídí. Etický kodex je součástí Pracovního řádu České spořitelny a je závazný pro všechny zaměstnance, všichni zaměstnanci při nástupu do České spořitelny potvrzují svůj souhlas svým podpisem.

Normy chování vycházejí z následujících hodnot: spolehlivost, vnímavost, vstřícnost, srozumitelnost.

5.1.2. Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ČS považuje za jednu z hlavních priorit. Má velice propracovaný systém vzdělávání, který zajistí profesní připravenost pro provádění úkolů, pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, jejich motivace a otevírá jim další možnosti profesního a kariérního růstu.

ČS nabízí širokou škálu rozvojových možností – od tradičních kurzů přes tréninky nebo vzdělávací programy navrhnuté na míru jednotlivým pozicím či týmům. Široce také využívá elektronické kurzy.

Podporuje také jazykové vzdělávání (přednostně angličtina). Výuku angličtiny lze absolvovat prostřednictvím multimediálního interaktivního elektronického kurzu nebo formou klasické výuky s lektorem.

Noví zaměstnanci po nástupu absolvují tzv. adaptační školení, kde získávají základní přehled o ČS jako součásti nadnárodní finanční skupiny ERSTE GROUP. Dále o Finanční skupině ČS, seznámí se s produkty a službami, které jsou klientům poskytovány, standardy kvality, firemní kulturou a strategií firmy. Další školení jsou odvozena od dané pozice a úrovně vstupních znalostí a dovedností. Noví pracovníci pobočkové sítě např. absolvují několikaměsíční přípravu pro pozice bankovních poradců, kde získávají teoretické znalosti bankovních produktů, tak i komunikační a prodejní dovednosti přímo na pobočce. Během prvních 3 měsíců po nástupu musí získat po úspěšném splnění závěrečné zkoušky „Diplom poradce“ a do 12 měsíců po nástupu „Certifikát bankéře“. Všem nováčkům je nabízena podpora zkušeného kolegy (mentor – parťák), který jim pomáhá začlenit se do týmu, orientovat se v informačních zdrojích, porozumět firemním procesům a kultuře.

Nabídka vzdělávacích kurzů je průběžně rozšiřována a obohacována, snaží se vždy odrážet požadavky, přání a potřeby zaměstnanců.

5.1.3. Náplň práce zaměstnanců

Česká spořitelna má spoustu pracovních pozic – finanční analytik, firemní bankéř, investiční specialista, bankovní poradce, editor webových stránek, IT business analytik, IT specialista, Kouč / Trenér pobočkové sítě, manažer obchodní skupiny, osobní bankéř, specialista klientské podpory, telefonní bankéřka, produktový specialista, pokladní/k a mnoho dalších.

V pobočkách, ve kterých jsem dotazníkové šetření prováděla, se nachází 3 pracovní pozice – Manažer obchodní skupiny, Bankovní poradce a Pokladní, proto jsem náplň práce zjišťovala u těchto pozic.

MANAŽER OBCHODNÍ SKUPINY

Manažer obchodní skupiny buduje svůj silný tým finančních poradců. Jeho náplní práce je:

- Získání nových externích finančních poradců
- Řízení a koordinace poradců v oblasti prodeje a nabídky produktů
- Motivace obchodního týmu
- Vytváření a rozvíjení obchodních vztahů s klienty
- Návrh a analýza optimálního řešení klientovi na míru
- Odpovědnost za plnění individuálních cílů

BANKOVNÍ PORADCE

Bankovní poradce zajišťuje konzultace a poradenství týkající se bankovních produktů. Jeho náplní práce je:

- Poskytovat klientům poradenství, uzavírání smluv
- Znalost a orientace ve finančních produktech
- Řešit finanční potřeby klientů a tím plnit své i týmové obchodní cíle
- Zvyšovat finanční gramotnost klientů
- Vedení evidence
- Komunikace s klientem, profesionální vystupování

POKLADNÍ

Úkolem bankovního pokladníka je zajišťovat hotovostní služby klientům a zpracovávat hotovostní transakce v české, ale i zahraniční měně. Jeho náplní práce je:

- Provádění pokladních transakcí – výměna, příjem, vydávání peněz
- Obsluha pokladen včetně technických peněžních zařízení – kontrola pravosti, celistvosti bankovek, dostatečné množství prostředků jednotlivých bankovek
- Vedení předepsané evidence o provedených operacích
- Zajištění hladkého provozu bankomatu
- Znalost cizí měny, orientace v katalogu měn
- Kontakt s klienty, profesionální vystupování

5.1.4. Organizační struktura

Tabulka 3: Organizační struktura České spořitelny k 31. prosinci 2013

Předseda představenstva a generální ředitel	Místopředseda představenstva a 1. náměstek generálního ředitele	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele
Pavel Kysilka	Wolfgang Schopf	Daniel Heler	Jiří Škorvaga	Karel Mourek
Kancelář společnosti	Účetnictví, kontroling a BI	Investiční bankovnictví	Distribuce (regiony, pobočková síť)	Právní služby
Firemní komunikace	Řízení majetku	Finanční trhy – obchodování a prodej	Přímé bankovnictví	Centrální řízení rizik
Interní audit	Řízení bilance finanční skupiny	Finanční trhy – Retail Distribution	Kartové centrum	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovnictví
Lidské zdroje	Majetkové účasti a realitní investice	Financování	Řízení retailových produktů a procesů	Kontroling úvěrového rizika a řízení portfolia
Marketing	Procesní řízení	Firemní klientela (regionální korporátní centra)	Externí prodej a kooperace	Bezpečnost
Ekonomické a strategické analýzy		Realitní obchody	Řízení retailových segmentů	Řízení úvěrových rizik retailového bankovnictví
Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb		Komunální financování	Finanční plánování a analýzy	Restrukturalizace a vymáhání
Řízení provozu		Group Large Corporates		Compliance, prevence finanční kriminality a podvodného jednání
Zpracování transakcí		Řízení produktů korporátního bankovnictví		Podpora
Správa klientských účtů a schvalování		Corporate Cash Management a podpora prodeje		
Wholesale Back Office				
Správa klientských účtů a vymáhání				
IT a projekty				

Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny 2013

5.2. MOTIVAČNÍ NÁSTROJE A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Společnost motivuje své zaměstnance jak na základě hmotných, tak i nehmotných prostředků. Česká spořitelna se řídí tím, že se každá částka investovaná do spokojenosti zaměstnanců stonásobně vrátí, úspěch stojí na lidech – zaměstnancích a jejich spokojenosti.

ČS pravidelně provádí výzkumy motivovanosti zaměstnanců a na základě získaných informací se snaží zlepšovat pracovní prostředí, vedení/leadership a různými formami zaměstnaneckých výhod, bonusů a benefitů.

Motivačním nástrojem České spořitelny je **pracovní prostředí**. Poskytuje svým zaměstnancům velmi dobré podmínky na pracovišti, vzájemnou spolupráci, flexibilní pracovní úvazky nebo neplacené pracovní volno.

Zaměstnanci České spořitelny mají možnost čerpat 18 benefitů včetně poskytnutí 2 dnů pro charitu. Dalším velmi důležitým motivačním faktorem je přizpůsobení pracovní doby a místa výkonu práce, např. práce z domova či posun pracovní doby pro matku s dětmi.

Motivační nástroje se ve společnosti dělí do základních pilířů – mzda, bonusy a benefity.

5.2.1. Mzda a bonusy

Základní mzda je srovnatelná s ostatními finančními institucemi působící na území České republiky. Motivační bonusový systém je nastaven v průměrné výši 30 % z roční základní mzdy každého zaměstnance.

5.2.2. Benefity v oblastech rodina, volný čas a péče o zdraví

- **25 dnů dovolené** – 1 týden dovolené navíc nad základní výměru stanovenou Zákoníkem práce
- **Příspěvek na stravování** – každý zaměstnanec dostane za odpracovanou směnu poukázku na stravování v hodnotě 90 Kč a příspěvkem zaměstnavatele
- **Zdravotní volno** – poskytované každému zaměstnanci v délce až 5 dnů za kalendářní rok s kompenzací základní mzdy ve výši 100 %
- **Volno pro otce** – zaměstnanci mohou čerpat až 5 pracovních dnů jako volno pro otce po narození dítěte, také s kompenzací základní mzdy ve výši 100 %. Volno pro otce je možné čerpat od propuštění dítěte z porodnice až do dovršení 3 měsíců věku dítěte. Toto volno je také možné čerpat v případě adopce.
- **Speciální volno na charitu** – každý zaměstnanec může věnovat až 2 pracovní dny na charitu (pomoc seniorům, dětem, drogově závislým, aj.)
- **Příspěvek na hlídání dítěte ve výši 3.000 Kč** – tato částka je vyplácena zaměstnanci/kyni vracející se po mateřské/rodičovské dovolené. Tento příspěvek je vyplácen od 1 roku dítěte až po dovršení 3 let.
- **Příspěvek na zdraví, kulturu, sport a cestování.**
- **Využití preventivních zdravotních programů** v rámci spolupráce s vybranými zdravotními pojišťovnami.
- **Finanční příspěvek na tuzemskou nebo zahraniční rekreaci, příspěvek na letní tábory.**

5.2.3. Benefity v oblasti zajištění budoucnosti a životního komfortu

- **Příspěvek na penzijní připojištění** až 15.000 Kč / rok a **životní pojištění** v maximální výši 4.000 Kč / rok
- **Poskytování finančních a bankovních produktů** za zvýhodněných podmínek
- **Zvýhodněné podmínky nákupu akcií Erste Bank**

- **Slevy na produkty pojišťovny Kooperativa**, např. pojištění bytu, rodinného domu, domácnosti, rekreační budovy, cestovní pojištění, aj.
- **Výhody v rámci partnerské spolupráce s jinými společnostmi** – zaměstnanci mohou využívat například výhodnější tarif, slevy na počítačovou techniku, slevy na nákup vozidel, na lázeňské služby, taxi služby, aj.

5.2.4. Program BENEFIT PLUS

Program Benefit plus je využíván v České spořitelně, který zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Program nabízí zaměstnanecké benefity, které jsou spravovány prostřednictvím internetové aplikace. Benefit plus je dostupný on-line 24 hodin denně, na všech počítačích, tabletech a smartphonech. Každý zaměstnanec má přístup ke všem firemním benefitům a v rámci přidělených bodů si může „nakupovat“ různé služby či objednávat interní benefity.

Umožňuje spravovat interní benefity jako jsou stravenky, týmové benefity, příspěvky na penzijní připojištění anebo nákup dodatečné dovolené.

5.3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkum týkající se motivace zaměstnanců České spořitelny byl proveden na základě dotazníku (příloha č. 1).

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím emailu zaměstnancům České spořitelny v rámci jedné obchodní skupiny v okrese Třebíč, kam se řadí pobočka v Moravských Budějovicích, Třebíči a Okříškách. Dotazníkové šetření bylo určeno všem zaměstnancům těchto tří poboček, celkem 13 zaměstnancům (MB – 6 zaměstnanců, OC Hyper Albert Třebíč – 4 zaměstnanci, Okříšky – 2 zaměstnanci), dále se dotazníkového šetření zúčastnila i manažerka této obchodní skupiny. Dotazníkové šetření probíhalo od 16. února do 1. března 2015. Zaměstnanci měli 14 dnů na jejich zpracování.

V dotazníku byly použity dva typy otázek – uzavřené a polouzavřené. Otázky byly jednoduché a bylo na ně lehké odpovědět, aby vyplnění dotazníku zaměstnancům netrvalo více než 10 minut z důvodu jejich velkého pracovního vytížení.

5.4. STRUKTURA DOTAZNÍKU

Dotazník obsahoval 20 otázek. První část byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti, jejich spokojenost s prací a pracovními podmínkami. Druhá část byla

zaměřena na získání všeobecných informací o zaměstnancích, jako je: nejvyšší dosažené vzdělání, pohlaví, věk, pracovní pozice, délka působení ve společnosti.

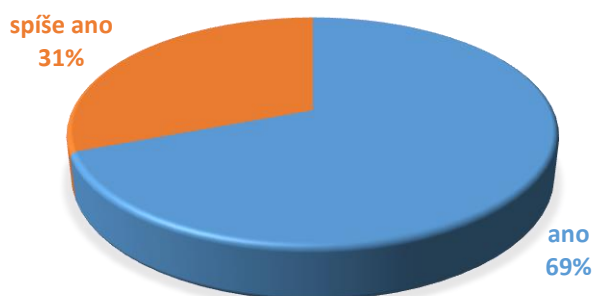
5.5. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

V této kapitole se zabývám vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření. Jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření bylo prováděno v rámci jedné obchodní skupiny České spořitelny na Třebíčsku (pobočka v Moravských Budějovicích, OC Albert Třebíč, Okříšky).

1. Jste ve Vaší práci spokojeni?

Na tuto otázku měli respondenti na výběr ze 4 možností – „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Maximální spokojenost se svojí prací vyjádřilo 9 respondentů – 69 %. Následující odpověď spíše ano s počtem 4 odpovědi – 31 % zaměstnanců. K negativnímu hodnocení spokojenosti se nikdo nepřiklonil.

Graf 1: Spokojenost s vykonávanou prací

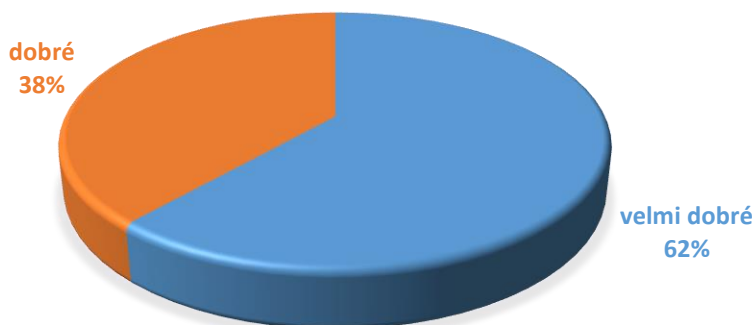


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jak hodnotíte vztahy a komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

Vztahy s nadřízenými a mezi pracovníky velmi ovlivňují celkovou atmosféru ve společnosti, jsou velmi důležité a projevují se na celkové spokojenosti zaměstnanců. Z této otázky vyplývá, že vztahy a komunikace jsou v této obchodní skupině České spořitelny velice dobré. Celkem 8 respondentů hodnotí vztahy a komunikaci za velmi dobré a 5 respondentů za dobré. K negativnímu hodnocení se opět nikdo nepřiklonil. Navíc jsou to právě dobré vztahy a pracovní kolektiv, které dotazovaní uvádí jako druhý nejdůležitější faktor, který ovlivňuje jejich celkovou spokojenost v zaměstnání (graf č. 8).

Graf 2: Vztahy a komunikace

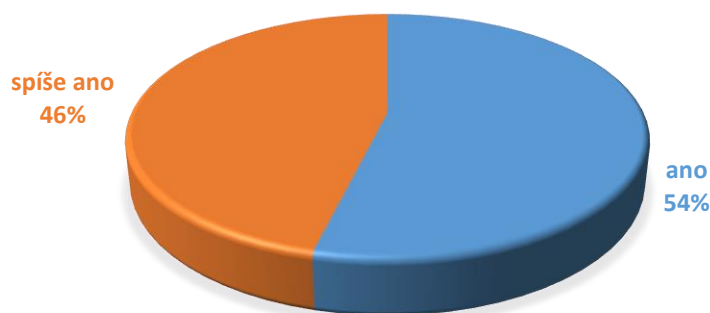


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

Třetí otázka také souvisela se spokojeností zaměstnanců. Pracovní podmínky ovlivňují výkon zaměstnanců. Jednoznačnou spokojenost s pracovními podmínkami označilo 7 (54 %) respondentů, 6 (45 %) respondentů uvedlo, že jsou s pracovními podmínkami spíše spokojeni.

Graf 3: Spokojenost s pracovními podmínkami

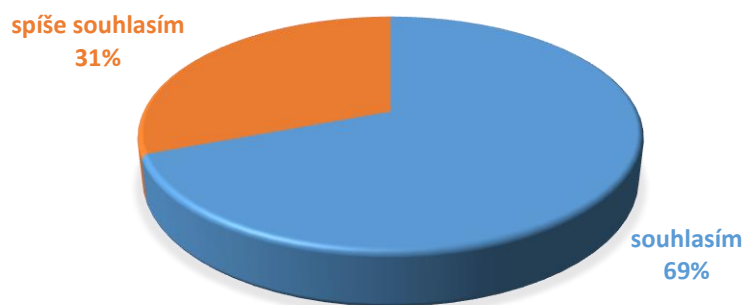


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Moje práce je zajímavá:

9 respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením souhlasí. 4 respondenti spíše souhlasí. Respondenti, kteří označili, že spíše souhlasí, pracují ve společnosti v rozmezí 5 – 10 let. Z těchto odpovědí lze vyvodit, že práce v České spořitelně zaměstnance naplňuje.

Graf 4: Moje práce je zajímavá:



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Mám možnost se dále vzdělávat:

Česká spořitelna má velice propracovaný systém vzdělávání. Vzdělání a rozvoj považují za jednu z hlavních priorit, proto mě odpovědi na tuto otázku nijak nepřekvapily. 7 respondentů, tedy 54 % dotazovaných uvedlo, že s tímto tvrzením jednoznačně souhlasí a 6 respondentů, tedy 46 % dotazovaných uvedlo, že spíše souhlasí.

Graf 5: Možnost dalšího vzdělávání

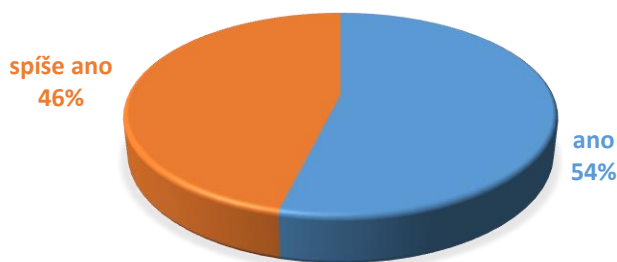


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Jste s výší mzdy spokojen/a?

Tato otázka mi pomohla zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svojí výší měsíční mzdy. Finanční ohodnocení se stále považuje za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů k práci, avšak motivuje zaměstnance spíše jen krátkodobě. Jednoznačnou spokojenost s výší mzdy vyjádřilo 7 zaměstnanců, 6 zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše spokojeni.

Graf 6: Spokojenost s výší mzdy

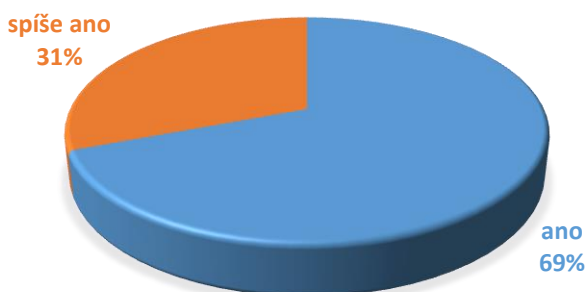


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Atmosféra na pracovišti je přátelská:

Atmosféra na pracovišti ovlivňuje, jak se v práci člověk cítí a také jak pracuje. Česká spořitelna dělá vše proto, aby vytvořila takovou atmosféru, ve které se její zaměstnanci cítí dobře a která posiluje motivaci a osobního iniciativu. 9 (69 %) respondentů považuje jednoznačně atmosféru za pracovišti za přátelskou. 4 (31 %) respondentů označilo atmosféru spíše za přátelskou.

Graf 7: Přátelská atmosféra



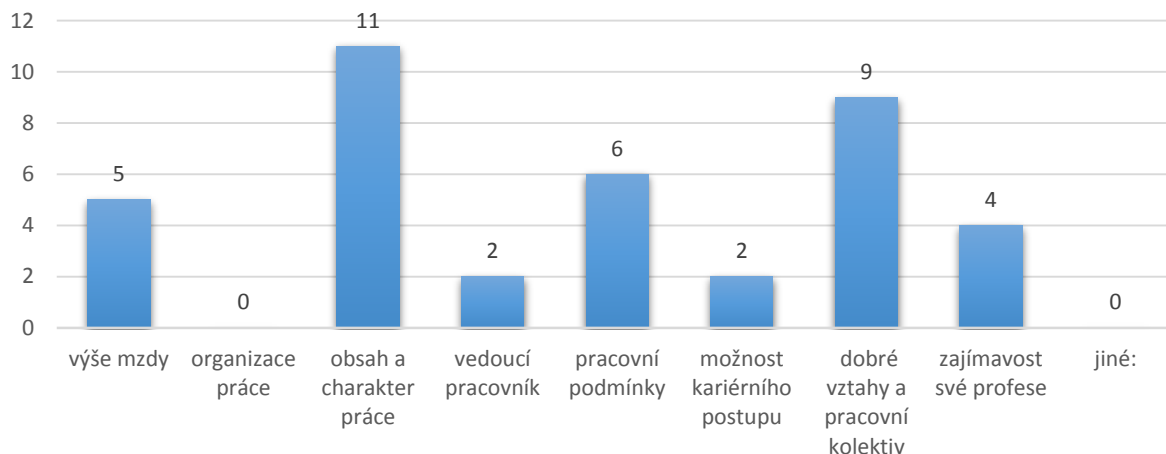
Zdroj: Vlastní zpracování

8. Které 3 faktory nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost?

U této otázky každý respondent zvolil 3 faktory, který nejvíce ovlivňují jeho spokojenost. Každý zaměstnanec si mohl vybrat z 8 faktorů ovlivňující jeho spokojenost nebo mohl zvolit odpověď „jiná“ a napsat další faktor, který ho nejvíce ovlivňuje. Tuto možnost odpovědi žádný zaměstnanec nevyužil. Pracovní spokojenost nejvíce ovlivňuje obsah a charakter práce. Obsah vykonávané práce patří mezi hlavní vnější faktory, které ovlivňují spokojenost v práci. Celkem tato odpověď byla označena 11 krát. Naopak

nejméně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců organizace práce. Výše mzdy skončila jako čtvrtý nejdůležitější faktor, který ovlivňuje jejich spokojenost.

Graf 8: Faktory, které nejvíce ovlivňují spokojenost

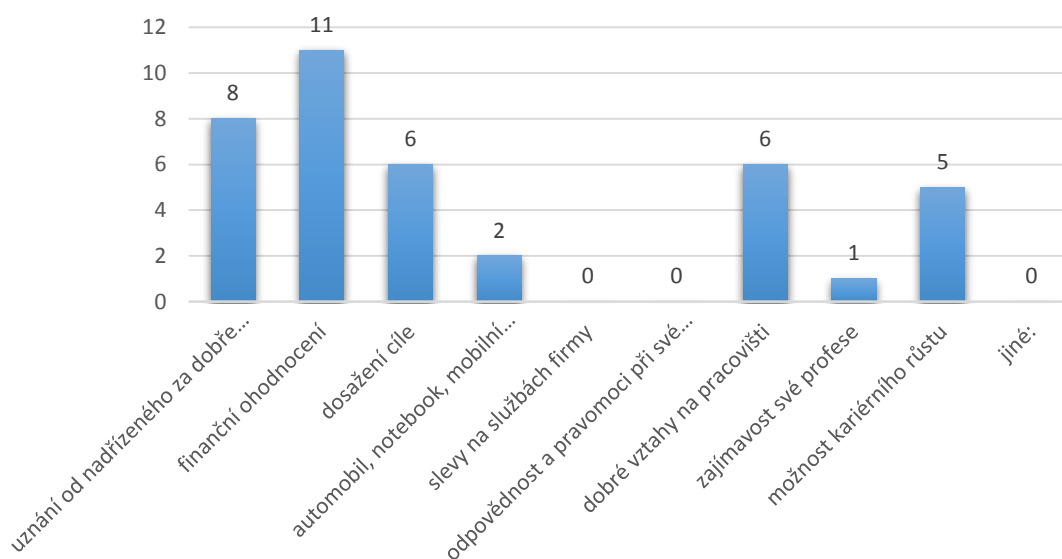


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Které 3 faktory by byly příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu?

U této otázky si také každý respondent zvolil 3 faktory, které by byly možnou příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu. Faktor, který je možnou největší příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu je finanční ohodnocení. Tento faktor označili zaměstnanci 11 krát. Dalším významným faktorem k vyššímu pracovnímu výkonu, který byl označen 8 krát, je uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci.

Graf 9: Faktory, které jsou příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu

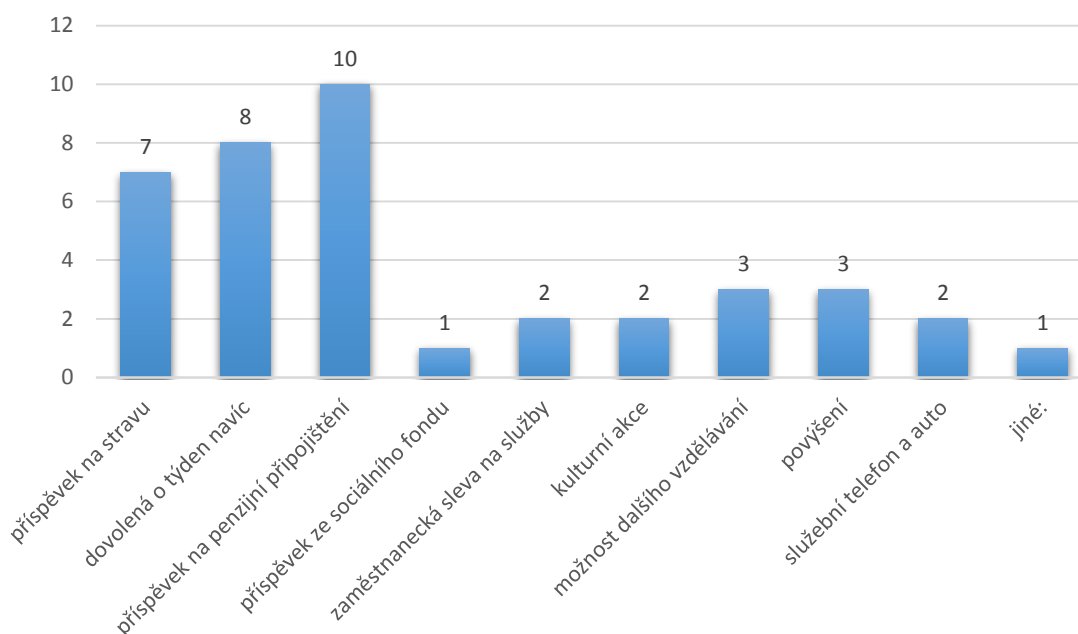


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Zaškrtněte 3 zaměstnanecké výhody, které jsou pro Vás podstatné jako motivační nástroj:

Česká spořitelna nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které významně ovlivňují motivaci zaměstnanců a vedou k vyššímu pracovnímu výkonu. Největším motivačním nástrojem je pro zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek je až 15 000,- Kč za rok. Dalšími motivačními nástroji, které jsou pro zaměstnance významné je dovolená o týden navíc a příspěvek na stravu. U této otázky mohl respondent vybrat odpověď „jiné“, tuto možnost využil 1 respondent a uvedl, že jsou pro něj důležité akce firmy, např. různé charitativní nebo sportovní akce (Kolo pro život).

Graf 10: Zaměstnanecké výhody, které jsou podstatné jako motivační nástroj

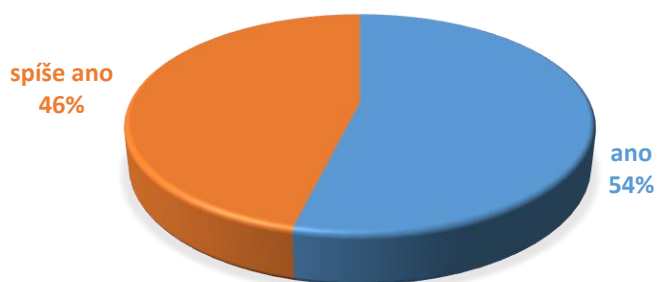


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Vyhovuje Vám současný systém benefitů?

Česká spořitelna o své zaměstnance velice pečuje a poskytuje jim spoustu benefitů, proto mě odpověď na tuto otázku nepřekvapila. 7 respondentů tedy 54 % odpovědělo, že jsou jednoznačně spokojeni a 6 respondentů tedy 46 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se systémem benefitů.

Graf 11: Spokojenost se systémem benefitů

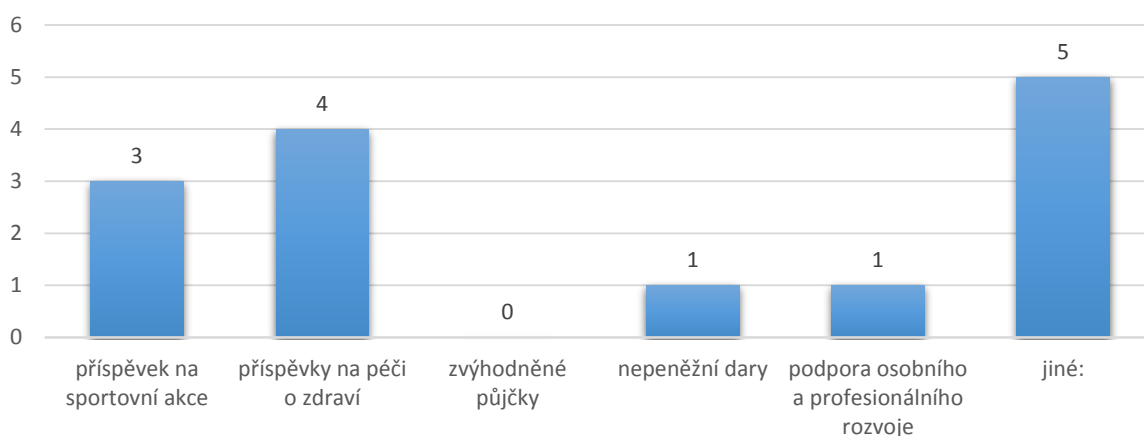


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Existuje některá zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte?

Jednotlivé pobočky se v oblasti poskytování benefitů můžou do určité míry odlišovat, mají volnost ve výběru, avšak pouze do stanoveného rozpočtu. U této otázky byla 5 krát označena odpověď „jiná“ – 4 zaměstnanci postrádají výuku cizích jazyků, převážně angličtinu a 1 zaměstnanec by uvítal služební mobilní telefon. Služební mobilní telefony jsou poskytovány pouze manažerům. Dalšími výhodami, které zaměstnanci postrádají, byly příspěvky na péči o zdraví a příspěvky na sportovní akce. ČS jazykové kurzy poskytuje, tento obchodní tým má však možnost jazykový kurz absolvovat pouze elektronicky a zaměstnanci mají zájem o výuku cizích jazyků formou klasické výuky s lektorem. Výuka s lektorem probíhá pouze na velkých pobočkách.

Graf 12: Zaměstnanecké výhody, které jsou ve společnosti postrádány

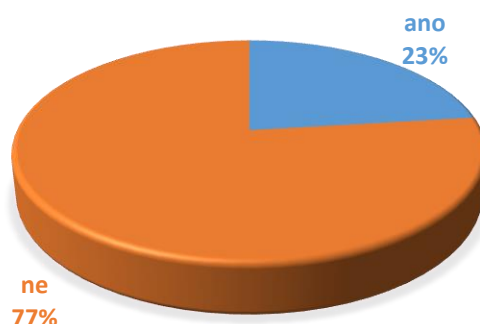


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda zaměstnanci chtějí změnit své zaměstnání. Výsledky jsou velice překvapivé vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci odpověděli, že jsou se svojí prací jednoznačně nebo spíše spokojeni. O změně zaměstnání přemýšlí 3 zaměstnanci, tedy 23 %. 10 zaměstnanců o změně nepřemýšlí. Zaměstnanci, kteří uvedli, že přemýšlí o změně zaměstnání, pracují ve společnosti déle jak 20 let, jejich důvodem může být stereotyp či dosáhli vrcholu v tom, co dělají a nemají kam dál růst.

Graf 13: Změna zaměstnání

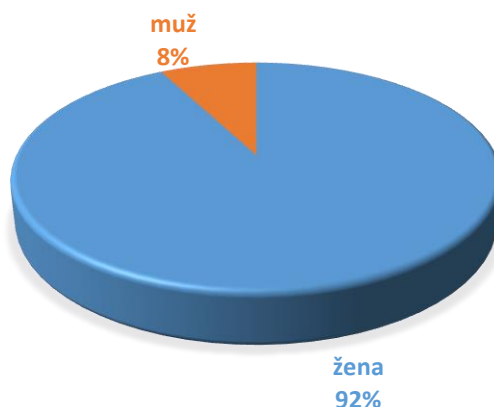


Zdroj: Vlastní zpracování

14. Pohlaví:

V rámci jedné obchodní skupiny, kde probíhalo dotazníkové šetření, pracuje pouze 1 muž, a to na pobočce OC Albert Třebíč. Podle Zprávy o společenské odpovědnosti České spořitelny z roku 2011 pracuje ve společnosti 75 % žen a 25 % mužů. Naopak poměr mužů a žen v manažerských pozicích je následovný: muži 69 % a ženy 31 %. V obchodní skupině, ve které probíhalo dotazníkové šetření je manažerkou žena.

Graf 14: Pohlaví

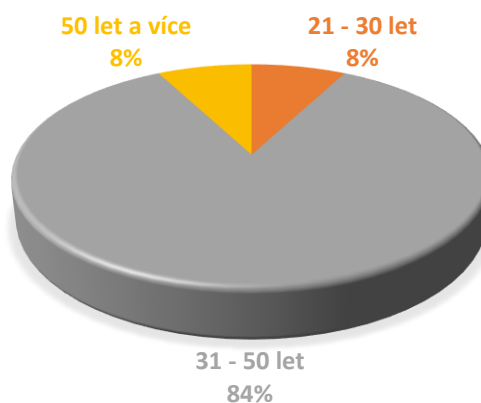


Zdroj: Vlastní zpracování

15. Do jaké věkové kategorie patříte?

Nejvíce respondentů se řadí do věkové kategorie mezi 31 – 50 lety, celkem 11 respondentů, tedy 84,6 % a 4 z nich pracují ve společnosti déle než 20 let. 1 respondent je mezi 21 – 30 lety a 1 respondent nad 50 let. Respondent, který zodpověděl, že se řadí do věkové kategorie nad 50 let, pracuje ve společnosti více než 20 let.

Graf 15: Věková kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

16. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

U této otázky měli respondenti možné 3 odpovědi: „vyučen“, „středoškolské“, „vysokoškolské“. Vysokoškolského vzdělání dosáhli v obchodní skupině 2 zaměstnanci, tedy 15 %. 11 tedy 85 % respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou.

Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání

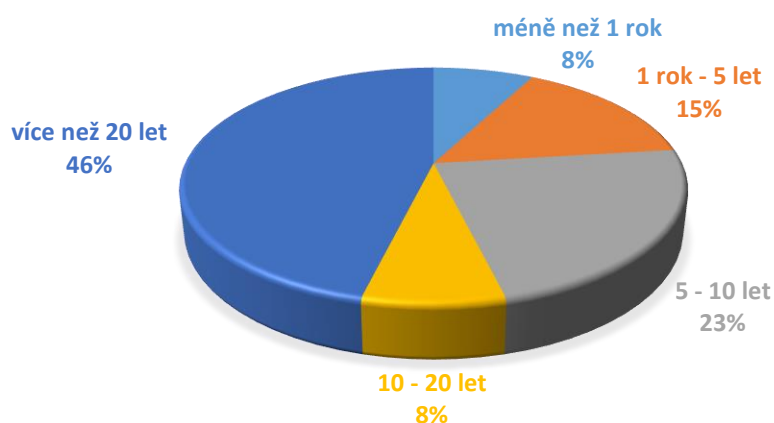


Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Z grafu vyplývá, že většina pracovníků z obchodní skupiny na Třebíčsku pracuje ve společnosti více než 20 let, 6 respondentů (46 %), což může svědčit o stabilitě zaměstnanců a jejich věrnosti firmě. 3 pracovníci jsou v pracovním poměru od 5 do 10 let, 2 pracovníci působí ve společnosti 1 – 5 let. 1 pracovník méně než 1 rok a 1 pracovník je zaměstnán ve společnosti 10 – 20 let.

Graf 17: Doba trvání pracovního poměru

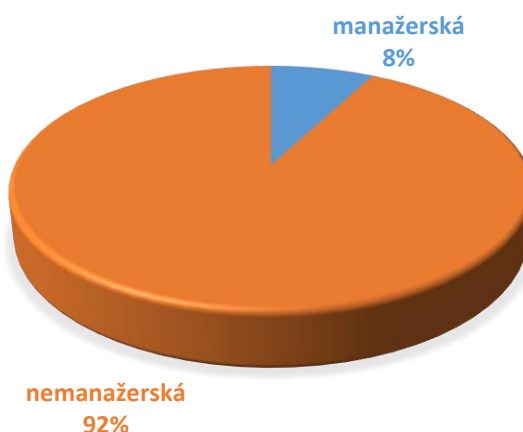


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Pracovní pozice byly rozděleny na „manažerskou“ a „nemanážerskou“. Dotazníkové šetření probíhalo v jedné obchodní skupině, kde se nacházela manažerka, pokladní a bankovní poradci.

Graf 18: Pracovní pozice

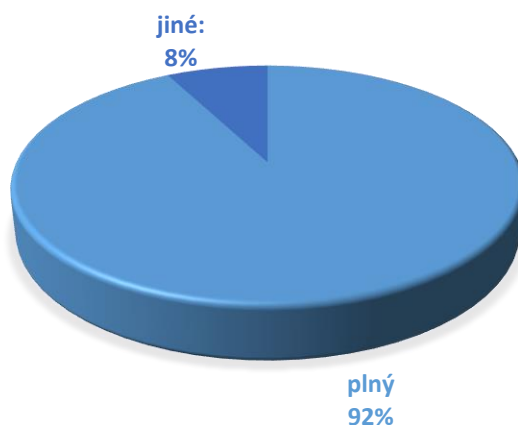


Zdroj: Vlastní zpracování

19. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán/a?

U této otázky mohli respondenti na výběr z 5 odpovědí – „plný úvazek“, „poloviční úvazek“, „Dohoda o provedení práce“, „Dohoda o pracovní činnosti“ a „jiné“. 12 respondentů (92 %) odpovědělo, že jsou zaměstnání na plný úvazek. 1 respondent (8%) je zaměstnán na zkrácený pracovní úvazek.

Graf 19: Typ pracovního úvazku

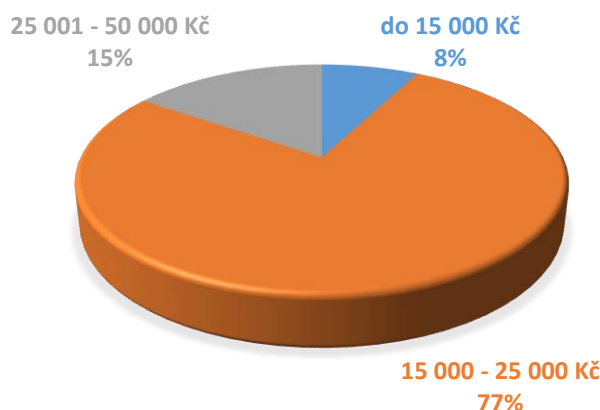


Zdroj: Vlastní zpracování

20. Jaká je výše Vaší měsíční mzdy?

Nejvíce respondentů označilo, že jejich výše měsíčního platu je mezi 15 000 až 25 000 Kč, celkem 10 (77 %). 1 respondent má mzdu do 15 000 Kč a 2 respondenti se pohybují v rozmezí 25 001 – 50 000 Kč, oba tito respondenti pracují v ČS více než 20 let. Žádný z dotazovaných nemá mzdu vyšší než 50 000 Kč.

Graf 20: Výše měsíční mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

6. DISKUZE

Cíl bakalářské práce byl předložit pohled na motivační nástroje v dané organizaci a jejich uvedení v praxi. Česká spořitelna poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod, ty však nepůsobí přímo na vnitřní motivaci samotného pracovníka, spíše si pracovníka kupují. Pomocí dotazníkového šetření jsem zjistila mnoho zajímavých informací.

Výsledky dotazníkového šetření dopadly velmi pozitivně. Z dotazníku vyplývá, že v obchodní skupině převládá přátelská atmosféra. Zaměstnanci vyjádřili maximální spokojenost se zaměstnáním jako takovým a poměrně velkou spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které organizace považuje za motivační nástroje. Překvapilo mě, že 23 % dotazovaných přemýšlí o změně zaměstnání, ačkoliv nikdo nevyjádřil nespokojenost se stávajícím zaměstnáním. Dotazovaní, kteří uvedli, že přemýšlí o změně zaměstnání, jsou zaměstnání ve společnosti více než 20 let. Důvodem může být stereotyp nebo zaměstnanci dosáhli vrcholu kariéry v ČS.

Z dotazníku dále vyplynulo, že i přes velké množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod se najdou jedinci, kterým široká škála výhod nestačí a chtějí další. Některé zaměstnanecké benefity jsou dostupné jen na krajských pobočkách. V obchodní skupině, ve které jsem dotazníkové šetření prováděla, by byl velký zájem o výuku cizích jazyků klasickou formou s lektorem. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců v obchodní skupině Česká spořitelna nabízí jazykové kurzy pouze elektronicky.

Dlouhodobá pracovní motivace i každodenní výkonnost jsou podmíněny nejen výší mzdy nebo velkým množstvím benefitů, ale jsou často podmíněny především zajímavostí práce nebo přátelským prostředím na pracovišti. Z mého dotazníku vyplývá, že pro mnou zkoumaný tým je to jeden z hlavních důvodů spokojenosti.

Na základě odpovědí z dotazníku a poskytnutých informací od manažerky navrhuji pár rad pro zlepšení motivace ve společnosti. Manažerka obchodní skupiny bych doporučila přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně, protože každý z nich má jiný motivační faktor. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců v tomto týmu by to nepředstavovalo pro manažerku velké časové zatížení navíc. Na místě manažerky bych se více zajímala o potřeby svých podřízených a to buď přímým pohovorem, neformální

schůzkou nebo jejich pozorováním při práci. Ne vždy a ne všechny zaměstnance lze motivovat pomocí finanční odměny či nefinančními benefity. Z odpovědí z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci považují za velmi důležité prosté pochválení a uznání za dobře odvedenou práci. Tuto možnost uvedli i jako důvod k vyššímu pracovnímu výkonu a nasazení. Pochvala vyslovená od nadřízeného za dobře vykonanou práci je důležitá, zaměstnanec tak může vidět, že si nadřízený jejich práce váží. Proto bych navrhovala osobní pochvalu jako jeden z dalších motivačních prostředků.

Organizace se snaží stále nabídku zaměstnaneckých benefitů obměňovat, aby pro zaměstnance byly atraktivní, užitečné a hlavně motivační. Česká spořitelna bych doporučila ponechat benefity, o které je největší zájem (např. příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, aj.). Dále přidávat nové výhody, o které zaměstnanci projeví zájem.

Žádný ze zaměstnanců nevyjádřil nespokojenost s prací, zaměstnaneckými benefity a pracovním prostředím. Dle tohoto usuzuji, že Česká spořitelna o své zaměstnance velice pečuje a snaží se je k práci motivovat všemožnými způsoby. Manažeři by však měli průběžně sledovat spokojenost zaměstnanců, aby mohli začít s nápravou, pokud by se situace v organizaci zhoršila.

Zaměstnancům bych doporučila stanovení dlouhodobějších cílů, například pomocí metody SMART (viz příloha č. 2), podle kterých můžou dosáhnout svého vytyčeného cíle a efektivně plánovat v pracovním i osobním životě.

7. ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo předložit ucelený soubor motivačních nástrojů, které se v dané organizaci využívají a zvyšují pracovní výkonnost a spokojenost s prací. Jedná se především o oblast pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, systém odměňování, benefity, osobní rozvoj a celková spokojenost zaměstnanců. Mým záměrem také bylo obohatit sama sebe o nové poznatky problematiky motivace. Zjištění cíle bylo provedeno prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou a dotazníkového šetření. Domnívám se, že cíl práce byl dosažen.

Motivace je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Existuje spousta definic pro motivaci, zjednodušeně lze říci, že motivace je proces povzbuzování sebe a jiných k činnosti, dosažení cílů podniku nebo osobních cílů.

V teoretické části bakalářské práce je popsán pojem motivace a s tím související základní pojmy. Dále je popsána pracovní motivace, pracovní spokojenost a stimulační prostředky, které slouží ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Pro praktickou část jsem si zvolila organizaci Česká spořitelna, a. s., výzkum probíhal v jedné obchodní skupině na Třebíčsku. V praktické části je popsána organizace od historie po její současnost, zaměstnanecká politika a motivační nástroje, které jsou v organizaci využívány. Česká spořitelna má mnoho motivačních nástrojů, ale ne každý zaměstnanec si v něm přijde na své. Na základě informací, které mi ochotně poskytla manažerka pobočky v Moravských Budějovicích, jsem vytvořila dotazník, který mi vyplnili všichni zaměstnanci v rámci jedné obchodní skupiny.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci v této obchodní skupině jsou se svojí prací spokojeni a je pro ně jejich práce zajímavá. Na druhou stranu 23 % z nich přemýšlí o změně zaměstnání. Dotazovaní, kteří uvedli, že přemýšlí o změně zaměstnání, jsou zaměstnání ve společnosti více než 20 let. Důvodem může být stereotyp nebo dosažení vrcholu kariéry v ČS. Spokojeni jsou částečně i se širokou škálou zaměstnaneckých výhod, které jsou pro ně důležité jako motivační faktor. Zaměstnanci v této obchodní skupině postrádají výuku cizích jazyků. Česká spořitelna výuku cizích jazyků nabízí, ale pouze na velkých pobočkách. V této obchodní skupině je možné využít výuku cizích jazyků pouze elektronicky a 31 % zaměstnanců má zájem o klasickou výuku s lektorem. V dnešní době je samozřejmostí znalost alespoň jednoho cizího jazyka, a

proto si myslím, že by vedení České spořitelny mohlo zvážit výuku cizích jazyků s lektorem nejen na velkých pobočkách. Dále by uvítaly příspěvky na volnočasové aktivity – sport, kulturu a zdraví. Česká spořitelna tuto výhodu nabízí, avšak zařízení, ve kterých mají zaměstnanci slevy, jsou často mimo jejich dosah. Tuto nabídku příspěvků bych upravila, aby každý zaměstnanec mohl využít tuto výhodu a našel zařízení, na které ČS poskytuje příspěvek, v dané lokalitě.

Dle mého názoru organizace působí spíše na vnější motivaci zaměstnanců, poskytuje mnoho zaměstnaneckých výhod, ale ty si spíše zaměstnanci kupují, než aby působily přímo na jeho motivaci. Ke zvýšení motivace zaměstnanců k práci by přispělo, kdyby je jejich nadřízený častěji pochválil za dobře odvedenou práci.

Spokojení zaměstnanci jsou považováni za nejvýznamnější kapitál společnosti, a proto se do svých zaměstnanců vyplatí investovat. Manažeři by zaměstnancům měli věnovat zvýšenou péči a snažit se je k práci motivovat. Tato investice se jim časem vrátí a zhodnotí.

8. SUMMARY

Employee motivation is one of the key success factors. Motivation creates and stimulates human inner interest, willingness to do something and desire to engage in tasks and goals of the company. People spend a third of the day at work, sometimes even more. Therefore the care for employees is important – to provide interesting work in pleasant environment, to pay appropriate wage, to give opportunity for another education and to motivate their job performance in other ways.

The aim of the thesis is to analyze the motivational tools, to assess their impact on employee satisfaction. Information about the motivation of employees are gained via survey research and unstructured interview.

The bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and practical part. The theoretical part focuses on knowledge of the professional literature about motivation of employees. This section deals with the issue of motivation, defines basic terms, selected motivation theories, sources of motivation, stimulation instruments and motivation programme of the enterprises.

The practical part is devoted to the characteristics of organization from the history of the present, employees' politics and motivational tools, which are used in this organization. After that the practical part focuses on analysis of data gained by a questionnaire search.

In the conclusion of the thesis there is an assessment of overall situation in the company regarding motivation.

Key words: motivation, stimulation, job satisfaction, motivation tools, organization

9. POUŽITÁ LITERATURA

Knižní monografie

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
3. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
4. Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.
5. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
6. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
7. Miskell, J. R., Procházka, V., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada.
8. Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
9. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
10. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
11. Provazník, V., Komárková, R., Vysoká škola ekonomická v Praze., & Podnikohospodářská fakulta. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
12. Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
13. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
14. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
15. Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

1. Jak se k sobě mají motivace a peníze? | TC Business School. (b.r.). Dostupné 30. října 2014, z <http://blog.tcbs.cz/cs/jak-se-k-sobe-maji-motivace-a-penize/>
2. Česká spořitelna – Wikipedie. (b.r.). Dostupné 29. leden 2015, z http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_spo%C5%99itelna
3. Profil České spořitelny - Česká spořitelna. (b.r.). Dostupné 29. leden 2015, z <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>
4. Všeobecná prezentace České spořitelny. Dostupné 5. březen 2015, z http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf
5. Osobní finance - Česká spořitelna. (b.r.). Dostupné 5. březen 2015, z <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>
6. Dceřiné společnosti | Česká spořitelna, a.s. (b.r.). Dostupné 5. březen 2015, z <http://csas.jobs.cz/dobre-vedet/dcerine-spolecnosti/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>
7. Proč pracovat u nás | Česká spořitelna, a.s. (b.r.). Dostupné 9. březen 2015, z <https://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=unknown&rps=186&ep=>
8. Vzdělání a rozvoj | Česká spořitelna, a.s. (b.r.). Dostupné 9. březen 2015, z <https://csas.jobs.cz/vzdelani-a-rozvoj/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=unknown&rps=186&ep=>
9. Interní časopis České spořitelny, a. s. – Spořitelní bulletin
10. Intranet České spořitelny, a. s.
11. Zpráva o společenské odpovědnosti České spořitelny, a. s.
12. Benefit Plus | Externí správa zaměstnaneckých benefitů. (b.r.). Dostupné 11. březen 2015, z <http://www.benefit-plus.eu/>
13. Stanovení cílů (SMART) a efektivní plánování pomocí cílů. (b.r.). Dostupné 20. březen 2015, z <https://publi.cz/admin/books/114/02.html>

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	5
Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb	6
Obrázek 3: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)	9
Obrázek 4: Stimulace	15
Obrázek 5: Schématické znázornění vztah stimulační - osobnost člověka – motivace ...	15
Obrázek 6: Logo společnosti	22
Obrázek 7: Logo společnosti	22
Obrázek 8: Dosažená ocenění	23
Obrázek 9: Dceřiné společnosti	24

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory	7
Tabulka 2: Základní fakta k 30. 6. 2014	21
Tabulka 3: Organizační struktura České spořitelny k 31. prosinci 2013	28

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost s vykonávanou prací	31
Graf 2: Vztahy a komunikace	32
Graf 3: Spokojenost s pracovními podmínkami	32
Graf 4: Moje práce je zajímavá:	33
Graf 5: Možnost dalšího vzdělávání	33
Graf 6: Spokojenost s výší mzdy	34
Graf 7: Přátelská atmosféra	34
Graf 8: Faktory, které nejvíce ovlivňují spokojenost	35
Graf 9: Faktory, které jsou příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu	35
Graf 10: Zaměstnanecké výhody, které jsou podstatné jako motivační nástroj	36
Graf 11: Spokojenost se systémem benefitů	37
Graf 12: Zaměstnanecké výhody, které jsou ve společnosti postrádány	37

Graf 13: Změna zaměstnání	38
Graf 14: Pohlaví.....	38
Graf 15: Věková kategorie.....	39
Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	39
Graf 17:Doba trvání pracovního poměru.....	40
Graf 18: Pracovní pozice	40
Graf 19: Typ pracovního úvazku	41
Graf 20: Výše měsíční mzdy	41

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – metoda SMART

11. PŘÍLOHY

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Blanka Střížová, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Řízení a ekonomika podniku.

Dovoluji se na Vás obrátit s dotazníkem, který slouží zejména k získání informací, které jsou důležité ke zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dotazník je anonymní, takže se nemusíte obávat zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

1. Jste ve Vaší práci spokojeni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

2. Jak hodnotíte vztahy a komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

- dobré
- velmi dobré
- spíše špatné
- špatné

3. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. Moje práce je zajímavá:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

5. Mám možnost se dále vzdělávat:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

6. Jste s výši mzdy spokojen/a?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
7. Atmosféra na pracovišti je přátelská.
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
8. Které 3 faktory nejvíce ovlivňují vaši spokojenost?
- výše platu
 - organizace práce
 - obsah a charakter práce
 - vedoucí pracovník
 - pracovní podmínky
 - možnost kariérního postupu
 - dobré vztahy a pracovní kolektiv
 - zajímavost své profese
9. Které 3 faktory by byly příčinou k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu?
- uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci
 - finanční ohodnocení
 - dosažení cíle
 - automobil, notebook, mobilní telefon
 - slevy na službách firmy
 - odpovědnost a pravomoci při své práci
 - dobré vztahy na pracovišti
 - zajímavost své práce
 - možnost kariérního růstu
 - jiné: _____
10. Zaškrtněte 3 zaměstnanecké výhody, které jsou pro Vás podstatné jako motivační nástroj.
- příspěvek na stravu
 - dovolená o týden navíc
 - příspěvek na penzijní pojištění
 - příspěvek ze sociálního fondu
 - zaměstnanecká sleva na služby
 - kulturní akce
 - vzdělání
 - povýšení
 - služební telefon a auto
 - jiné: _____

11. Vyhovuje Vám současný systém benefitů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Existuje některá zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte?

- příspěvek na sportovní akce
- příspěvky na péči o zdraví
- zvýhodněné půjčky
- nepeněžní dary
- podpora osobního a profesionálního rozvoje
- jiná: _____

13. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- ano
- ne

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

14. Pohlaví

- žena
- muž

15. Do jaké věkové kategorie patříte?

- méně než 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 50 let
- 51 a více let

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- vyučen/a
- středoškolské
- vysokoškolské

17. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1 rok - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 - 20 let
- více než 20 let

18. Pracovní pozice

- manažerská pozice
- ostatní – nemanadžerské pozice

19. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán?

- plný
- poloviční
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti
- jiné: _____

20. Jaká je výše Vašeho měsíčního platu?

- do 15 000 Kč
- 15 000 - 25 000 Kč
- 25 000 - 50 000 Kč
- nad 50 000 Kč

Příloha č. 2

Metoda SMART

SMART je zkratka anglických termínů pro různé oblasti definice cíle:

S – Specific (specifický)	Cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a hlavně, předejde se možným nedorozuměním. Co je zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého.
M – Masurable (měřitelný)	Splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo. Parametry měření by mělo být možné změřit exaktně (rozměry, váha, množství, vlastnosti, apod.).
A – Accepted (akceptovaný)	Cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Bez akceptace, přijetí cíle za své, se vždy najde něco „zajímavějšího“ na práci.
R – Realistic (reálný)	Cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, musí být k dispozici příslušné nástroje a znalosti, apod. Nemá cenu stanovovat nedosažitelné cíle.
T – Timed	Cíl musí mít daný termín. Pokud není stanoven termín, splnění se bude odkládat „až bude čas“, což nebude nikdy.

Zdroj: Stanovení cílů (SMART) a efektivní plánování pomocí cílů. (b.r.). Dostupné 20.

březen 2015, z <https://publi.cz/admin/books/114/02.html>