

**Bankovní institut vysoká škola Praha**

**Katedra podnikání a oceňování**

## **Pracovní motivace**

**Bakalářská práce**

**Autor:**

**Irina Protasevičová**

Ekonomika a management malého a středního podnikání

**Vedoucí práce:**

**Ing. PhDr. Viktor Červený**

**Praha**

**Duben, 2011**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámena se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně BIVŠ a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Praze dne 7. dubna 2011

Irina Protasevičová

**Poděkování:**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce panu Ing. PhDr. Viktoru Červenému, za projevenou pomoc a odborné vedení.

**Anotace:**

Bakalářská práce na téma *Pracovní motivace* pojednává o vlivu motivace zaměstnanců na jejich pracovní výkon. Teoretická část je zaměřená na teoretické základy motivace, na její roli a význam v organizačním procesu, na existující metody motivace personálu. V praktické části jsem provedla analýzu stávajícího systému motivace zaměstnanců konkrétní firmy. A na základě této analýzy jsem vytvořila doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců společnosti.

**Annotation:**

Bachelor thesis on *Working motivation* is about motivating employees in the influence of their job performance. The theoretical part focuses on theoretical foundations of motivation, its role and importance in the organizational process, the existing methods of motivating staff. In the practical part, I analyzed the current system of employee motivation concrete company. And based on this analysis, I develop recommendations to improve the motivation of employees.

**Klíčová slova:**

Motivace, motiv, stimul, potřeby, lidský faktor, lidské zdroje, pracovní výkon, pracovní spokojenost, motivační faktory

**Key words:**

Motivation, motive, motivator, needs, human factor, human resources, job performance, job satisfaction, motivation factors

# Obsah

ÚVOD.....	6
TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1. Motivace .....	8
1.2 Role a význam motivace personálu .....	8
1.2 Metody motivace personálu .....	12
1.3 Motivační faktory .....	15
1.3.1 Cíle .....	17
1.3.2 Náplň práce.....	18
1.3.3 Participace, delegování a osobní rozvoj .....	19
1.3.4 Zpětná vazba.....	20
1.3.5 Styl vedení a osobnost manažera.....	21
1.3.6 Informace a komunikace .....	23
1.3.7 Pracovní prostředí.....	23
2. Teoretické základy pracovní motivace .....	24
2.1 Proces motivace.....	24
2.2 Teorie motivace .....	27
2.3 Motivace, pracovní výkon a pracovní spokojenost .....	32
PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
3. Motivace pracovníků společnosti .....	37
3.1 Charakteristika společnosti.....	37
3.2 Motivační systém společnosti.....	40
3.3 Analýza stávajícího systému motivace pracovníků.....	41
3.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu .....	51
4. Doporučení pro management společnosti.....	52
ZÁVĚR.....	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	57
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK .....	59
PŘÍLOHY .....	60

# Úvod

Otázka motivace je stále velmi diskutovaným tématem. Pojednává se o tom v odborné literatuře, diskutuje se v médiích, existují různé názory a motivační teorie. Ale závěr, který z tohoto množství informací můžeme odvodit, je jenom jeden, a to, že nejlepší pracovník je motivovaný a loajální pracovník. Získat motivovaného a loajálního pracovníka není snadná věc, vyžaduje to maximální úsilí ze strany zaměstnavatele, který musí vybudovat vztah se zaměstnancem, ukázat mu, že o něj stojí, váží si jeho práce, že má pro firmu určitou hodnotu, a tím vytvořit pouto zaměstnance k společnosti. Proto chování pracovníka v organizaci se stává středem pozornosti. Dle názoru řády autorů, právě aspekt motivace je rozhodující pro úspěch a konkurenceschopnost firmy. Na druhé straně se ještě stále setkáváme s motivačním systémem velkého počtu organizací, který je mnohdy velmi zjednodušený a omezen pouze na hmotné odměňování.

Právě důležitost otázky motivace pracovníků v moderním managementu byla hlavním důvodem, proč jsem se rozhodla pro zvolení tohoto tématu. V současné době pracuji ve společnosti Evropsko-ruská banka, a.s., která je poměrně novým subjektem na českém trhu, a otázka motivace pracovníků banky je velmi důležitá pro vybudování pevné pozice na trhu a dosažení konkurenceschopnosti za podmínek velké konkurence ze strany jiných bank.

Cílem mé práce bylo na základě teoretických poznatků v oblasti managementu, psychologie a sociologie prozkoumat stávající motivační systém společnosti ERB, a.s. a tímto způsobem získané informace použít pro vypracování doporučení pro management společnosti.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části jsem se zaměřila na prostudování teoretických základů a moderních trendů v oblasti motivace a na významnost roli motivace pro zvyšování efektivity práce pracovníků. Při zpracování této části bakalářské práce mnou byla použita literatura, věnovaná této problematice, materiály tisku, dostupné na internetových stránkách, a také výsledky sociologických výzkumů prováděných nejenom u nás, v České republice, ale i v zahraničí.

V praktické části své práci jsem provedla analýzu stávajícího motivačního systému společnosti. Charakteristika motivačního systému vychází z vnitřní dokumentace společnosti, vnitřních norem a směrnic. Doporučení pro management společnosti v oblasti motivace bylo vypracováno na základě výsledků sociologického výzkumu, který byl proveden mezi zaměstnanci společnosti pomocí dotazníku, který byl mnou za tímto účelem sestaven. Byly stanoveny dvě pracovní hypotézy výzkumu:

*Pracovní hypotéza I* – současný motivační systém společnosti vnímán jejími zaměstnanci jako nedostačující.

*Pracovní hypotéza II* – materiální stimuly nejsou jediným nástrojem pracovní motivace.

Výsledky výzkumu měly tyto hypotézy buď potvrdit, nebo vyvrátit. Získané údaje byly použity pro vypracování doporučení pro management společnosti ERB, a.s., a tvoří závěrečnou část této bakalářské práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Motivace

### 1.2 Role a význam motivace personálu

V moderním managementu se stále důležitějšími stávají aspekty motivace. Motivace zaměstnanců je primárním prostředkem k zajištění optimálního využití lidských zdrojů. Hlavním cílem motivace je získání maximálního užitku ze zapojení dostupných zdrojů pracovní síly do pracovního procesu, a tím zvyšování celkové úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku.

V současné době zaměstnanec je vnímán jako komplexní osobnost s vlastními potřebami, hodnotami a postoji. Vždy tomu tak nebylo, pokud se vrátíme v čase, uvidíme, že personální management má svou historii a jeho prvopočátky sahají hluboko do minulosti. Snad už prvotní obyvatelé jeskyň se museli utkat s problémy, jak co nejlépe využít pracovní síly. I Bible zachycuje problémy s výběrem a zaučením lidí, které musel řešit Mojžíš<sup>1</sup>.

Zlom v oblasti řízení lidských zdrojů nastává s příchodem průmyslové revoluce, která změnila povahu práce, a z lidí se stává stále důležitější zdroj. Historický vývoj personálního managementu můžeme rozdělit do několika etap<sup>2</sup>:

1. mechanistický přístup (do 20. let XX stol.),
2. škola lidských vztahů (20. a 30. léta),
3. humanistický přístup (40. a 50. léta),
4. moderní názory (60. a 70. léta),
5. postmoderní názory (80. a 90. léta).

---

<sup>1</sup> Werther W.B.; Davis K. *Lidský faktor a personální management*. Překlad: Procházková, B., 1. vydání. Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 48

<sup>2</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996, s. 30



Během tohoto vývoje představa o možnostech motivace pracovníků prodělala velké změny. Na etapě mechanistického přístupu byla materiální odměna považována za jediný existující a plně dostačující stimul k povzbuzení pracovníků pro dosažení optimálních výsledků. Vzniká škola vědeckého řízení, hlavním představitelem které byl F. W. Taylor, který navrhl na počátku 20. století metodu zvyšování efektivnosti práce a nazval ji časové a pohybové studie<sup>3</sup>. Podle F. W. Taylora pracovní výkon těsně souvisí s odměnou za vykonanou práci, a proto byla zavedena tzv. úkolová mzda. Člověk byl chápán jako stroj, který měl vykonávat stanovené pohyby a nepřemýšlet.

Na druhé etapě, která je známá jako škola lidských vztahu, v tzv. Hawthornských studiích ve Western Electric Company hlavní představitel tohoto směru Elton Mayo spolu se svými spolupracovníky sledovali faktory, které ovlivňují výkonnost práce, a dospěli k názoru, že produktivitu práce významně ovlivňují sociální vztahy a pracovní spokojenost zaměstnanců. Proto podle školy lidských vztahu vedoucí pracovník by si měl více všimnout svých podřízených, zajímat se o jejich problémy a umět navázat s nimi kontakt.

Později, v padesátých a šedesátých letech minulého století vznikají různé teorie motivace, které se pokouší o pochopení a vysvětlení motivačních faktorů a struktury motivačního procesu. Pozvolna se ustupuje od politiky „cukru a biče“ aby ji vystřídal nový způsob pracovní motivace a vedení lidí založený na moderních výsledcích teoretického výzkumu. Tyto názory jsou prezentovány jako humanistický přístup.

Základem současných motivačních teorií se staly poznatky moderní psychologické vědy, která sleduje příčiny a mechanismy lidského chování. Z tohoto hlediska je motivace definována jako hnací síla lidského chování, která je založena na vztahu potřeb, motivů, chování a cílů.

Potřeba je výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem. Něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho. Chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení. Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární.<sup>4</sup> Dosažením cílů

---

<sup>3</sup> Bělohávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 3

<sup>4</sup> Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, s. 27

dochází k uspokojení potřeby. Často se při uspokojování potřeb objevují překážky, které brání člověku dosahování cíle. Neuspokojením potřeb vzniká frustrace. Lidé pak reagují různými způsoby. Nejlepší způsob v tomto případě je energizace, při které člověk zesiluje své úsilí, aby překážku překonal. Ale je to ta nejlepší varianta, ve většině případu člověk reaguje buď únikem, nebo agresi, může docházet k sublimaci, což znamená hledání náhradního cíle, nebo racionalizaci anebo člověk se vrací k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb, tzv. regresi.

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- nevděčnost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevděčnost vedoucího k chybám a nedostatkům
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přísné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených, atd.<sup>5</sup>

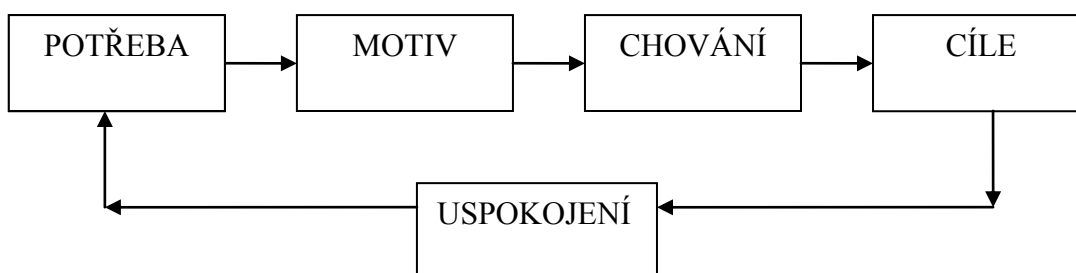
Proto manažer se v první řadě musí vyvarovat těmto chybám, nepřipouštět je na pracoviště, aby nedocházelo k demotivaci pracovníků. A samozřejmě zaměřit svou pozornost na to, jak své spolupracovníky motivovat.

Celkový motivační proces můžeme zobrazit pomocí následujícího schématu, který odráží jeho cykličnost a vztah potřeb, motivů a cílů.

---

<sup>5</sup> Bělohávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 44

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Vlastní

Toto schéma je velmi relativní a dává jen obecnou představu o vztahu potřeb a motivů, protože skutečný motivační proces může být značně komplikovanější. Motivy, které ovlivňují chování člověka, jsou nesmírně složité, podléhají častým změnám a jsou formovány celou řadou vnitřních i vnějších faktorů - kvalifikace, vzdělání, sociální status, veřejné mínění atd. Proto předpovědět chování jednotlivých členů pracovního kolektivu v reakci na různé systémy motivace je velice obtížné.

Motivace jako funkce managementu je realizována prostřednictvím systému stimulů. Veškerá činnost podřízeného má pro něj buď pozitivní nebo negativní charakter ve vztahu k jeho vlastním potřebám nebo splnění jeho vlastních cílů. Snaha pochopit potřeby svých zaměstnanců pomůže manažerům vytvořit motivační strukturu, jejímž prostřednictvím bude směřovat aktivity zaměstnanců správným směrem.

V současné době vytvoření efektivního systému motivace personálů se stává jedním z nejkompaktnějších praktických problémů řízení. Typickými problémy, se kterými se potýkají organizace s nízkou motivací zaměstnanců, jsou následující:

- vysoká fluktuace, což má za následek ztrátu zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací a obchodního tajemství, zvýšení nákladů na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení, snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání;
- konflikty na pracovišti;
- nízká úroveň pracovní kázně;
- špatná kvalita práce;

- nedbalostní postoj k práci;
- nízká profesionální úroveň personálu;
- nedostatek iniciativy ze strany zaměstnanců;
- negativní hodnocení práce vedoucích pracovníků zaměstnanci;
- neochota personálu zvyšovat svou kvalifikaci.

Vybudování účinného motivačního systému vyžaduje studium teoretických základů a metod motivace personálů používaných v současné době.

## 1.2 Metody motivace personálu

Metody motivace zaměstnanců mohou být velmi rozmanité a jejich uplatňování záleží na vypracovaném motivačním systému zavedeném v podniku, celkové politice řízení lidských zdrojů a na specifičnosti podnikatelské činnosti podniku samotného.

Klasifikace motivačních metod je obvyklé vázaná na existenci různých modelů, charakterizujících přístupy k řízení lidských zdrojů. Storey (1989) rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů. Tvrdý přístup klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelské strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů: klade důraz na komunikaci, motivování a vedení.<sup>6</sup> Právě měkký přístup má za cíl získat oddanost pracovníka, jeho ztotožnění s organizací, přijetí firemních hodnot za své.

Řízení lidských zdrojů můžeme rozlišit i na základě svého zaměření, např. řízení zaměřené na vysoký výkon, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti, řízení zaměřené na vysokou míru zapojení participace pracovníků.<sup>7</sup> Modely řízení personálu mohou se měnit podle potřeb organizace, tyto modely nejsou statické a úzce souvisí s otázkou strategického plánování. Každý model řízení používá své motivační metody neboli motivační programy,

---

<sup>6</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 29

<sup>7</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 62-63

kteře zasahují do všech oblastí personální práce, počínaje výběrem a přípravou pracovníků až po jejich hodnocení a odměňování. Motivační program je příprava pro práci s lidmi, se záměrem ovlivňovat jejich zaujetí pro věc, pracovat s plným nasazením a identifikovat se s firmou a jejími cíli. Na vytvoření motivačního programu by se měla podílet celá firma, všichni manažeři, jinak to ztrácí význam, a efekt bude krátkodobý. Celý systém musí být integrovaný, přehledný a logický.<sup>8</sup>

Motivační programy nebo motivační metody v zásadě můžeme rozdělit na tři. První z nich – job enrichment – ztělesňuje obohacování práce. Podstatu tyto metody nejlépe vystihuje slogan vypůjčený z manažerského slovníku - z každého pracovníka je možno udělat malého manažera. To znamená nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost svým spolupracovníkům. Dobrý manažer musí vytvářet prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence. Zvyšováním odpovědnosti pracovníků se rychle pozná, kdo co umí a na co má nebo nemá. Ale kdo nedá nebo nechce dát jiným šanci, ten to nikdy nepozná, a je jen sám proti sobě. Obavy z konkurence tady nejsou na místě, a ustrašený nebo zakomplexovaný člověk nemůže být dobrým a podnikavým manažerem.

Druhou metodou je metoda job enlargement, tj. „zvětšování“ či „rozšiřování“ práce, pracovní způsobilosti, jinými slovy jde o rozšiřování profesních dovedností, kvalifikace. Metoda vychází z logického uvažování, že odpovídající pracovní výkon podává pouze člověk, který není duševně a fyzicky unavený. Uplatnění této metody se týká rutinních pracovních činností, které se opakují, jsou stereotypní. Jde o profese jak manuální – práce u pásu, při sériové výrobě, tak i o práce duševní – účetnictví, statistika, úkoly na počítačích, sekretářské práce atd. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, snižují pozornost a oslabují vnímání. Proti těmto vlivům pracovník musí být odolný, aby mohl odvádět požadovaný pracovní výkon. Toho docílíme odstraněním negativních účinků jednotvárnosti střídáním pracovních činností. Pracovník je veden k tomu, aby místo jedné pracovní operace zvládal dvě nebo i tři podobné pracovní operace, To je také podstata této metody – rozšiřování kvalifikace pracovníka. Pro pracovníky to přináší i jiné výhody, než zvyšování pracovního výkonu, - rozšiřováním kvalifikace zvyšují možnost svého uplatnění.

---

<sup>8</sup> Mikulaščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 148

Třetí metodou je metoda nazvaná job rotation. Jedná se o pracovní rotace nebo rotace ve funkcích, a u nás již dříve bylo využíváno při přípravě vedoucích pracovníků. Tato rotace může probíhat ve dvou směrech – horizontálně a vertikálně. Horizontální job rotation znamená takovou obměnu, kdy např. pracovník z jednoho útvaru firmy je zařazen do jiného útvaru. Tato podnikatelská filosofie je založena na myšlence, že dobrý pracovník by měl poznat celou organizační strukturu společnosti, a tím získat nové zkušenosti i nový pohled na věc. S myšlenkou co nejvíce se přiblížit zákazníkovi je spojena vertikální forma job rotation. V praxi jde o případy, kdy vyšší vedoucí pracovníci přecházejí do filiálek, nižších pozic v organizační struktuře.

Pro zjištění účinnosti motivačních metod existují i nástroje, které pomáhají zjišťovat úroveň motivace pracovníků v podniku. Například, analýza sociálního systému řízení (SEPIMO). Metoda se soustřeďuje na zkoumání následujících klíčových otázek řízení:

- sociální ekvifinalita (SE), cílem analýzy je zjistit schopnost vedoucích pracovníků určovat dlouhodobé cíle organizace, které propojují technicko-organizační, ekonomické, sociálně-psychologické a další aspekty, a současně s tím zjistit jejich schopnost získávat pracovníky organizace pro uskutečňování těchto cílů;
- participace (P), kde se zkoumají zejména neformální předpoklady a podmínky vedení pracovních kolektivů a schopnost vedoucích pracovníků uplatňovat participativní prvky stylu řízení;
- interakce (I), kde předmětem zkoumání je informační základna formálních informačních sítí a komunikačních toků v organizaci, podíl pracovníků různých stupňů řízení na komunikační interakci, dále vhodnost a rozsah používaných metod sociálního řízení apod.;
- motivace (M), kde můžeme posoudit osobní hodnotovou orientaci pracovníků, struktura jejich potřeb, zájmů a postojů, vztah k práci, ke spolupracovníkům, k vedoucím, k sobě samému apod.;
- odolnost (O), kde se zkoumají osobnostní proměnné, specifické rysy a interpersonální hodnoty rozhodné pro zvládnutí náročných a kritických pracovních i životních situací (např. konflikty).

Kromě metody SEPIMO, která se zaměřuje na jednotlivé oblasti sociální činnosti podniku, kam řadíme i motivační oblast, existují i další metody. Například pro zjišťování charakteristiky pracovního kolektivu se používá metoda hodnocení sociální a ekonomické úrovně pracovního kolektivu. Základem metody je dotazník charakteristiky pracovního kolektivu, který slouží k hodnocení zpětné vazby jeho činnosti. Činnosti pracovního kolektivu se rozumí rozhodování a řešení úkolů vyplývajících z jeho pracovní náplně. Na základě výsledků dotazníku je možno vypracovat soubor konkrétních opatření ke zvýšení sociální a ekonomické efektivnosti zkoumaného pracovního kolektivu.

Jako další z metod můžeme uvést metodu zjišťování spokojenosti pracovníků a příčiny vztahu k vykonávané práci. Základem této metody je také dotazník, který je vypracován pro zjišťování názoru těch pracovníků, kteří nejsou ve vedoucích funkcích. Jeho aplikace přináší přehled o hodnocení jednotlivých faktorů na pracovišti, údaje o míře spokojenosti pracovníků, podíl jednotlivých faktorů spokojenosti pracovníků a jejich vztah k vykonávané práci. Získané výsledky poskytují řadu cenných informací o úrovni jednotlivých faktorů práce a pracovního prostředí. Tato metoda tak představuje východisko pro dotváření pracovních podmínek, pozitivní ovlivňování postojů a zvyšování spokojenosti pracovníků.

Metoda zkoumání fluktuace pracovníků představuje rozbor informací o příčinách jejich odchodu z organizace a má za cíl vystihnout flukтуаční tendence v kolektivu a přijmout opatření pro jeho stabilizaci. Zkoumání fluktuace zahrnuje více metodických postupů. Nejjednodušším z nich je analýza vyjadřující četnost odchodů pracovníků z organizace v průběhu určitého časového období a přihlédnutím k takovým charakteristikám pracovníků, jako jejich věk, pohlaví, profese, kvalifikace apod. Další formou je analýza uváděných příčin odchodů z organizace. Metoda se uplatňuje k vyjádření struktury a proměnlivosti pracovního kolektivu.<sup>9</sup>

### **1.3 Motivační faktory**

Manažeři se dost často v praxi setkávají se spolupracovníky, kterým chybí pracovní motivace. Proto pokud chce vedoucí pracovník docílit určitého pozitivního naladění svých

---

<sup>9</sup> Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 1992, s. 34-41

podřízených k práci, které se pak projeví v skutečném vnitřním odhodlání splnit svůj úkol, musí umět uplatňovat široký soubor motivačních a stimulačních faktorů, správně je kombinovat a na každého ze svých zaměstnanců použít právě takové, které na něj platí nejvíce. Jak uvádí významný poradce v oblasti pracovní motivace M. J. Kunz a publicista a lektor v téže oblasti H. A. Mehler motivovat někoho znamená „s pomocí motivačních technik polechtat potřeby, popudy a důvody k pohybu, které v nás dřímají a uvolňovat energie, aby bylo dosaženo něco určitého“. Manažer musí umět používat různé varianty vnějších pobídek, ale zároveň musí oslovit i vnitřní postoje pracovníka a vycházet z jeho osobnostních hodnot a potřeb.

Existuje široká škála motivačních faktorů, prostřednictvím kterých manažer může působit na své zaměstnance a motivovat je. Časopisem „Řízení personálu“ byl proveden výzkum mezi předplatiteli časopisů „Řízení personálu“ a „Pracovní právo“ na téma pracovní motivace.<sup>10</sup> Shrnutí výsledků tohoto výzkumu znázorňuje následující tabulka (hodnocení od 1 do 5, maximum 5 bodů)

Tabulka 1: Hodnocení motivačních faktorů na základě sociologického výzkumu časopisu „Řízení personálu“

MOTIVAČNÍ FAKTORY	HODNOCENÍ
Mzda	4,25
Individuální finanční ohodnocení, přírůžka ke mzdě	3,82
Prémie podle pracovního výsledku	3,53
Zvýhodněné půjčky	3,53
Procenta z prodeje	3,50
Zdravotní pojištění	3,48
Čtvrtletní prémie	3,28
Vzdělávání	3,20
Placené obědy	3,06
Služební automobil	2,56
Mobilní telefon	2,09

Zdroj: Řízení personálu, vlastní úprava

<sup>10</sup> *Řízení personálu*, 2002, č. 1, s. 30 [online] Dostupný z WWW: <<http://www.hrm.ru/db/hrm>>



Jak je patrné z provedeného výzkumu preferencí motivačních faktorů nejvíce bodů získala mzda – 4,25 bodů, pak individuální ohodnocení, přírážka ke mzdě (3,82) a až potom následují jiné formy motivace. Zároveň s výše uvedenými faktory pracovní motivace jako velmi důležité můžeme označit také:

- cíle a naplň práce;
- profesní růst;
- participace, pravomoc a zodpovědnost;
- zpětná vazba;
- styl vedení a osobnost manažera;
- informace a komunikace;
- pracovní prostředí;
- firemní kultura.

Jedná se o faktory, které se dlouhodobým prokazováním v managementu osvědčily nejvíce.

### 1.3.1 Cíle

Vhodně stanovený cíl patří mezi nejúčinnější motivační faktory. Stanovení cílů se může zdát banální záležitostí, stačí pracovníkovi jen říct, co má udělat. Právě tady se často setkáváme s chybami, které mohou hned na začátku výrazně změnit přístup pracovníka a snížit kvalitu zadané práce:

- cíl je nejasný, nepřesný;
- úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžce splnitelný;
- cíl je naopak příliš snadný, úkol nerozvíjí potenciál pracovníka;
- špatně pochopený cíl.

Při stanovení cílů je třeba dbát jistých pravidel, která jsou vystižena anglickou zkratkou „SMART“. Jednotlivá písmena zkratky vyjadřují náležitost správně stanoveného cíle:

S – specifický;

M – měřitelný;

A – akceptovaný;

R – reálný;

T – termínovaný a trasovaný.

Specifikace cílů spočívá v tom, že úkol musí být stanoven jednoznačně a konkrétně. Člověk, který musí splnit konkrétně stanovený cíl, bude se snažit více. S tím souvisí i požadavek druhý – měřitelnost. Může se stát, že stanovený cíl je těžko měřitelný. Ale pokud je možné posoudit kvantitu úkolu, musíme být konkrétní a určit přesný obsah vykonávané práce. Požadavek akceptování znamená vzájemné odsouhlasení stanovených cílů jak vedoucím, tak i podřízeným. Cíle musí být také reálné. Někteří manažeři se domnívají, že stanovením příliš těžkých a nereálných úkolu vyburcují své podřízené k maximálnímu výkonu. Výsledek bývá opačný – pracovníkům je jasná nespelnitelnost úkolu a jsou proto demotivováni. Úkoly bez termínu připouštějí splnění v jakémkoliv termínu, proto musí být stanoven pevný termín splnění úkolu. Dlouhodobější úkol může být trasován – můžeme stanovit několik dílčích termínů pro jednotlivé etapy plnění úkolu.

K tomu, aby cíl ovlivnil aktivitu pracovníka a měl motivační účinek, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- jedinec musí cíl přijmout za svůj
- je-li cíl přijat, jedinec musí úkolu oddat.

Systematické ukládání úkolů a stanovení cílů se opírá o manažerskou techniku řízení podle cílů. Úkoly se předkládají pracovníkům průběžně a jsou s nimi konzultovány. Vedoucí vysvětluje své záměry, pracovník uvažuje o tom, jakým způsobem tyto záměry naplnit a projednává s nadřízeným termíny plnění. Tímto způsobem je stanoven úkol.<sup>11</sup>

### **1.3.2 Náplň práce**

Stimulující a motivující účinek je samozřejmě prisuzován i vlastnímu obsahu neboli náplni práce. Významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod. Pracovníkům může manažer svěřit větší kompetence a rozhodování, poskytnout jim větší samostatnost ve volbě postupů, může jim zajistit kontakty s

---

<sup>11</sup> Bělohlávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 31-33

pracovníky těch oddělení, která navazují na výsledky jejich práce, aby byli informováni o všech finálních výstupech z firmy.

Účinně působí i změna v náplni práce. V této souvislosti jsou důležité procesy rozšiřování a obohacování práce (job enlargement, job enrichment)<sup>12</sup>. V tomto případě zvýšení motivace docílíme změnou úkolů. Nová pracovní situace působí na pracovníka pozitivně, a pracovník se mnohem více při plnění takového úkolu angažuje. Často vymýšlí nové, efektivnější postupy práce, protože není na rozdíl od svého předchůdce zatížen rutinou a má nový pohled na stejný problém.

### **1.3.3 Participace, delegování a osobní rozvoj**

Umožní-li manažer svým pracovníkům se podílet na přijetí rozhodnutí, má to své výhody. Mezi ty nejdůležitější právě patří motivace. Pracovníci jsou odhodláni vynaložit všechny síly na splnění úkolu, na jehož formulaci se sami podíleli. Ale úkolem manažera je udělat první krok a učinit odvážné rozhodnutí vzdát se činnosti, kterou doposud vykonával sám, a delegovat ji na některého ze svých pracovníků. Přináší to své výhody, jako např. úspora času vedoucího pracovníka, změny obsahu práce, rozvoj kompetence pracovníků, testování pracovníka, a samozřejmě i motivování pracovníků. Zadáváním obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace. Usilují o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup. Otázka delegování způsobuje některým manažerům problémy, někteří z nich mají pocit, že pokud část pravomocí delegují, bude úkol splněn méně kvalitně. Někdy manažer nedeleguje z časových důvodů, má obavu, že než pracovníkovi vysvětlí postup práce, může mít úkol sám hotov. Tím ale zbavuje členy týmu iniciativy a vyvolává v nich pocit marnosti a zbytečnosti.

Moderní průzkumy ukazují, že možnost osobního rozvoje pracovníků je nejpoužívanějším nástrojem zvyšujícím pracovní motivaci. Organizace tím dává najevo, že svým pracovníkům nabízí perspektivu i v případě, že jejich současnou kvalifikaci již nebude potřebovat. Dává tím zároveň na vědomí, že si svých pracovníků váží, nezbavuje se jich v případě, že pro ně již nenachází využití, ale nabízí jim možnost přizpůsobit novým

---

<sup>12</sup> Pauknerová, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 226

požadavkům. Je to signál určité sociální jistoty, který má významnou roli v procesu pracovní motivace<sup>13</sup>.

### 1.3.4 Zpětná vazba

Žádný manažer nebude mít úspěch, nebude-li věnovat svým pracovníkům dostatečnou pozornost a neposkytuje-li na předvedený výkon odezvu. Zpětná vazba má několik podob a záleží na okolnostech, kterou z nich manažer použije. Odezva ze strany vedoucího pracovníka například může mít formu kontroly, odměňování, pochvaly nebo kritiky. Důležitou formou zpětné vazby a jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů v ruce manažerů je hodnocení pracovníků. Správně provedené hodnocení umožňuje motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu, pomáhá rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnanců a stanovovat spravedlivou odměnu za předvedený výkon. Hodnocení je důležité i pro pracovníka, protože mu přináší ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pomáhá pochopit pohled a názor vedoucího na jeho práci. Během hodnocení zaměstnanec má možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle a má příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Na základě hodnocení se rozhoduje o odměně. Při odměňování by se měli dodržovat určité principy, aby odměna splňovala svůj motivující účinek<sup>14</sup>:

- výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy;
- stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci;
- pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru, je to nástroj stability pracovníků;
- zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku;
- čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace;
- včasnost odměny posiluje motivaci; manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi;
- výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.

---

<sup>13</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, s. 159

<sup>14</sup> Bělohávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 51

Důležitým nástrojem motivace je také pochvala. Pochvala by měla být konkrétní, adresná, musí být vyslovena včas a nejlépe veřejná, protože pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná.

Stejně tak, jako pochvala, je důležitým nástrojem motivace i výtka neboli kritika. Ale i tady musíme dodržovat určité zásady, aby nedocházelo k nežádoucímu efektu. Než budeme někomu něco vytýkat, měli bychom nejdříve zjistit důvody selhání. Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost. Císař Josef II říkal: „Existují tři druhy chyb: 1) chyba z nedbalosti – tu je třeba přísně postihnout; 2) chyba z neschopnosti – zde není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný; je to tvá vina, že jsi takového člověka vybral; 3) chyba z nevědomosti – nelze trestat člověka za to, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl k dispozici dostatek informací, pokud bychom zde trestali, nikdo nebude ochotný rozhodovat samostatně“.<sup>15</sup> Vytýkat je třeba konkrétní věc a výtka by měla být adresná, ale nesmí obsahovat osobní napadení, kritizujeme špatně splněný úkol, ne osobu pracovníka. Osobní kritikou člověka pouze urazíme.

### 1.3.5 Styl vedení a osobnost manažera

*„Vůdci jsou lidé, kteří dělají správnou věc, manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně“*

Warren Bennis

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení a celé organizace. Vývoj názorů na styly vedení můžeme rozdělit na několik etap<sup>16</sup>:

1. V počátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků, převládala tzv. Teorie rysů. Podle teorie Stogdilla a Manna mezi nejdůležitější rysy manažera patří dominance, inteligence, sebedůvěra, energie, technologické znalosti v oboru, který řídí. Bryman rozlišuje tři skupiny vlastností: 1) fyzické; 2) schopnosti (intelekt, komunikační dovednosti, znalosti); 3) osobní vlastnosti (dominance, konzervatismus, extroverze, flexibilita, sebedůvěra, interpersonální citlivost, emoční sebekontrola).

---

<sup>15</sup> Bělohlávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 50

<sup>16</sup> Bělohlávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 13

2. Koncem 40. let se objevil nový přístup, který zdůrazňoval správný způsob chování. Rozlišujeme tři styly vedení<sup>17</sup>:
- Autokratický (autoritativní) – manažer rozhoduje o všem sám, veškerá moc je v jeho rukou, sám stanovuje úkoly, sám kontroluje plnění. Motivuje spíše silou, využívá autority svého slova.
  - Demokratický (participativní) – manažer rozděluje úkoly i postupy práce ve spolupráci s pracovníky, neformálně koordinuje a kontroluje.
  - Laissez-faire (liberální) – styl, kdy je velká volnost ve způsobu práce. Skupina má možnost sama řídit rozhodovat i kontrolovat pracovní úsilí a kvalitu práce.
3. Situationalistický přístup začíná převládat koncem 60. let minulého století a zdůrazňuje situaci. Neexistuje jeden platný styl řízení, každá situace vyžaduje jiný styl řízení.
4. Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazývané Nové vedení. Tento styl vedení klade důraz na emocionální, citovou stránku vedení lidí. Manažer silně ovlivňuje právě emocionalitu pracovníků a díky tomu dokáže měnit, transformovat firmu i okolní svět. Tomuto stylu říkáme transformační styl vedení (B. M. Bass). Transformační vedoucí má jasnou vizi budoucna a působí na své pracovníky pomocí charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení a stimulací myšlení. Někdy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování, a proto tento styl vedení nazýváme transakční vedení (B. M. Bass), které spočívá ve vzájemné transakci mezi vedoucím a pracovníkem. Styly řízení v této teorii jsou: podmíněná odměna a řízení výjimkou.

Chování každého jedince, a to jak manažera, tak i pracovníka, je podmíněno osobnostními rysy. Proto neexistuje jediný způsob řízení, který by se dal označit za ten nejlepší. Vždy se musí brát v úvahu situace i vlastnosti chování každého člověka v týmu a podle toho se rozhodovat a měnit své vlastní chování i styl řízení.

---

<sup>17</sup> Mikulaščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 195

### 1.3.6 Informace a komunikace

Jádrem úspěšného vedení lidí je informační a komunikační činnost. Pokud by měla být i motivační silou, a to je snahou každého manažera, musí být interakční v co nejširší míře. Informovaný pracovník, který rozumí širším souvislostem své činnosti, pracuje lépe a s větším zájmem než ten, kdo potřebné informace nemá. Dostatek informací působí jako motivační faktor. Pracovník chce vědět proč má něco udělat, a ne jenom co má udělat. Princip rozkazování ze strany vedoucího a poslušnosti ze strany podřízeného patří minulosti. Zvýšení podílu spoluúčasti pracovníků na řízení vyžaduje zdůvodňování a přesvědčování – a jeho základem je informovanost. Existuje pojem informační uspokojení, který lze definovat jako subjektivní hodnocení jednotlivců vzhledem ke stupni znalosti podstatných úkolů, souvislostí a procesů, a tedy i možnosti jejich aktivního jednání v rámci podnikových práv a povinností.<sup>18</sup> Nedostatek informací naopak vyvolává pocit nejistoty, snižuje iniciativu a narušuje sociální atmosféru v pracovní skupině.

Komunikace v podniku slouží k upevnování spolupráci na základě vzájemného porozumění. Komunikace vedoucího s pracovníky představuje jednu z hlavních možností manažera působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při výkonu práce. Součástí komunikace s pracovníky musí být i výše zmíněná pochvala a kritická vyjádření.<sup>19</sup>

### 1.3.7 Pracovní prostředí

Důležitým motivačním faktorem je také pracovní prostředí, které utváří souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní podmínky významně ovlivňují pracovníka během pracovního procesu a tím i jeho vztah k vykonávané práci a vztah k zaměstnavateli. Pracovní podmínky můžeme rozdělit na:

- a) prostorové řešení pracoviště;
- b) fyzikální podmínky;
- c) sociálně psychologické podmínky.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 1992, s. 55

<sup>19</sup> Pauknerová, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 215-216

<sup>20</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, s. 55

## 2. Teoretické základy pracovní motivace

### 2.1 Proces motivace

V moderní společnosti motivace se zakládá na znalostech a nástrojích psychologie člověka. Abychom porozuměli lidskému chování, měli bychom vědět, jaké jsou mechanismy tohoto chování. Činnost člověka je výběrová, z relativně velkého množství podnětů, příležitostí a možných strategií si vybírá jen některé; za obsah a intenzitu takto zaměřené činnosti zodpovídá motivace. Chápeme-li motivaci jako vnitřní proces, v němž se v průběhu interakce osobnosti a jejího životního prostředí utváří objektivně (na úrovni fyziologické) a subjektivně (na úrovni psychologické) účelná behaviorální reakce na nedostatky v psychofyzické dimenzi bytí, pak můžeme říct, že veškeré chování je motivováno.<sup>21</sup>

Jednotlivé skutečnosti podmiňující konkrétní podobu motivačního procesu shrnul do srozumitelného modelu Raymond Bernard Catell (1965):

<i>„Za těchto okolností...“</i>	(podnětná situace)
<i>já...</i>	(organismus)
<i>chci natolik</i>	(intenzita motivu)
<i>učinit toto</i>	(cíl a způsob činnosti)
<i>s tímto.“</i>	(předmět motivovanosti)

Neboli jinými slovy pro každé motivované chování je charakteristická zaměřenost na nějaký cíl, množství vynaložené energie, které odpovídá síle motivace, a délka trvání, která odpovídá momentu dosažení cílu.

Za základní jednotku motivace považujeme motiv. Motivy jsou takové duševní projevy, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. To znamená, že motivy určují:

- a) směr aktivity a tím i její obsah;

---

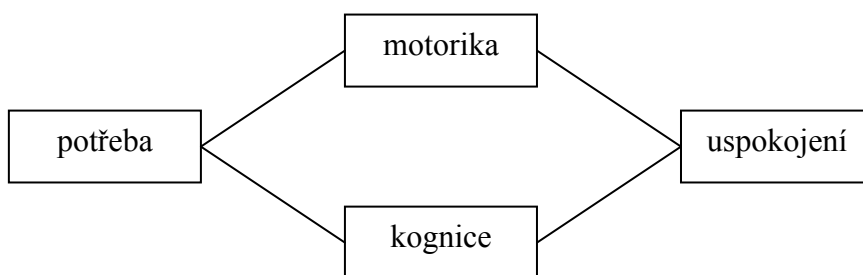
<sup>21</sup> Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, s. 21



- b) intenzitu takové aktivity;
- c) délku jejího trvání.

Motivy vznikají na základě určité potřeby, kterou můžeme charakterizovat jako nedostatek něčeho pro člověka v daný okamžik důležitého. Potřeby rozlišujeme na primární (fyziologické) a sekundární (sociální, kulturní). K primárním potřebám patří základní biologické potřeby, pudy, které sou vrozené a slouží k přežití, uchování existence člověka. Sekundární potřeby, neboli psychosociální, vznikají na základě zkušenosti a slouží především integraci člověka do lidské společnosti. Označíme-li výchozí motivační stav jako potřebu, vzniká tato reakce:<sup>22</sup>

Obrázek 2: Uspokojení potřeb



Zdroj: Motivace lidského chování, vlastní úprava

Existují různé způsoby, jak motiv vzniká a jak je možné žádoucího stavu, tj. uspokojení dosáhnout. V tomto smyslu můžeme rozlišovat (podle K. B. Madsena, 1979):<sup>23</sup>

1. Homeostatický model. Motivace dle tohoto modelu stimulována narušením homeostázy a člověk automaticky usiluje o dosažení rovnováhy. Zmíněný model má dvě odlišné varianty:
  - a) Model nedostatku – chování je stimulováno pocitem nedostatku, chybění něčeho;
  - b) Model přebytku – projevuje se pocitem napětí, který vzniká v důsledku přesycenosti, přetlaku.

<sup>22</sup> Nekonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, s. 13

<sup>23</sup> Vágnerová, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Karolinum, 2001, s. 55-56

2. Pobídkový model doplňuje homeostatický model a klade důraz na vnější příčiny motivovanosti.
3. Poznávací model zdůrazňuje význam orientace v aktuální situaci a její rozumové hodnocení. Důležitá je i minulá zkušenost, která má vliv nejenom na vznik aktuálních motivů, ale také na způsob uspokojování potřeb.

Dále můžeme určit dvě stránky motivovanosti, a to jsou prožitková, neboli hédonická, a předmětná. Prožitkovou stránku představují pocity a emoce, které tvoří pozadí všech psychických procesů. Mohou působit v zásadě dvojím způsobem – „globálně“ v podobě dlouhodobějšího emočního ladění a ovlivňují stálější motivační charakteristiky, jako jsou práh motivovanosti, sklon k entuziasmu nebo ke lhostejnosti, otrávenosti; a „situačně“ a podněcují konkrétní motivovanou akci a zajišťují zpětnou vazbu. Emoční prožitky posilují motivaci a souvisí s nespokojeností a nelibostí, pokud určitá potřeba není uspokojena, nebo s uspokojením a pocitem libosti, pokud cíl, ke kterému motivované chování bylo směřováno, byl dosažen.

Předmětnou stránku motivace představují cíle. Ty mohou být uvědomované i neuvědomované. Cílem motivovaného jednání je dosáhnout uspokojení aktivované potřeby. Z hlediska subjektu dosažení určitého cíle znamená dosáhnout takového stavu, který přinese uspokojení. S volbou cílů dle náročnosti se pojí aspirační úroveň, tj. jak náročný cíl z hlediska svých možností a schopností si člověk volí. Na úrovni aspirace se podílí i předchozí zkušenost. Cíl může být prožíván jako vlastní záměr – pak hovoříme o intrinsické (vnitřní) motivovanosti, nebo jako daný zvenku, jako něco, k čemu je subjekt přiměn externí odměnou či trestem – pak je motivace extrinsická (vnější). Vnitřní motivace je potěšení ze samotné činnosti. Vnější motivace působí méně intenzivně na aktivitu. Potěšení člověk nemá ze samotné činnosti, ale z odměny, kterou za tuto činnost dostane. Odměnou mohou být peníze, prestiž nebo i pocit toho, že člověk něco dokázal. Samotná činnost považovaná za prostředek k dosažení cíle.

Motivace je velice komplikovaný proces, který aktivuje lidské chování a také tuto aktivitu usměrňuje. Zdrojem motivace mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje a ideály. To všechno tvoří osobnost jednice. Správné pochopení zdrojů motivace člověka pomáhá porozumět jeho chování. Také v pracovní činnosti je velmi důležité určit motivy, které povedou k motivování pracovníků a tím i ke zvýšení efektivnosti jeho práce.

## 2.2 Teorie motivace

Neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná teorie motivace. Nicméně to, co je o motivaci známo, dovoluje určitá zobecnění, které nachází své uplatnění v praxi. V psychologii řízení lidských zdrojů je koncept motivace nepostradatelný, protože umožňuje chápat psychologické důvody lidského chování. A bez určitého systematického přístupu k otázce motivace aplikace znalosti psychologii do reálného života byla by nemožná. Teorie motivace úzce spojeny s teoriemi učení a s teoriemi osobnosti. Je to odraz existence dvou základních hledisek uplatňovaných v psychologii: procesuálního a dispozičního.

Typickou teorií motivace vycházející z teorie osobnosti reprezentuje, např. psychoanalýza. Psychoanalytická teorie motivace. Autorem této teorie je Sigmund Freud, podle něhož je jedinec puzen mocnými fyziologickými silami, které mají rozhodující vliv na lidský život. Jsou to hlavní determinanty chování a vývoje osobnosti. Freudův model osobnosti lze přirovnat k ledovci. Vrcholek ledovce se nazývá vědomí, je to ta část osobnosti, kterou jedinec uvědomuje. Vrstva pod ní se nazývá předvědomí, a rozsáhlá spodní vrstva představovaného ledovce nazývá nevědomí, které se nachází mimo uvědomování jedince. Přesto však má nevědomí silný motivační vliv na chování člověka. Podstata člověka je pudová, a proto se v jeho duševním životě prosazují nevědomé tendence a touha po slasti. V psychoanalytické teorii motivace je zdůrazněn rozhodující vliv nevědomých tendencí a chování člověka má v tomto smyslu převážně nevědomý pud.

Behavioristická teorie motivace je úzce spjata s teoriemi a výzkumem učení. Toto spojení bylo natolik silné, že někteří představiteli behaviorismu dokonce odmítali konstrukt motivace jako nadbytečný, neboť může být nahrazen konceptem zpevnění. V behaviorismu se i nadále ještě udržuje úzké pojetí motivace jen jako procesu energetizace chování, což vyjadřuje klíčový pojem „drive“. Behavioristickou teorií motivace vypracoval zejména C. L. Hull, který vycházel z Thorndikeova zákona efektu, který ve zjednodušené formulaci zní: uspokojení, které následuje za asociací S-R (stimul-reakce) toto spojení posiluje a vytváří větší pravděpodobnost jeho opakování. Pozdější teorii „zacíleného chování“ vypracoval E. C. Tolman, kde za základní motivační proměnné byly považovány potřeby.

Teorie motivace v humanistické psychologii. Ve srovnání s psychoanalýzou neklade humanistická psychologie tak velký důraz na nevědomí, připouští jeho existenci, ale rozhodující je vůle. Ve srovnání s behaviorismem zdůrazňuje, že člověk je aktivní. Hlavním hlediskem motivace v humanistické psychologii je systém hodnot. Také pojem seberealizace neboli sebeaktualizace se stává klíčovým pojmem humanistické psychologie.<sup>24</sup>

V odborné literatuře můžeme potkat i jiné třídění neboli kategorizaci motivačních teorií. Přehled hlavních teorií pracovní motivace přináší následující tabulka<sup>25</sup>.

Tabulka 2: Přehled teorií motivace

KATEGORIE	TYP	TEORETIK
Instrumentalisty	Taylorismus	Taylor
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow
Dvoufaktorový model	Statistické dissatisfactory	Herzberg
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler
	Teorie cíle	Latham a Locke
	Teorie spravedlnosti	Adams

Zdroj: Řízení lidských zdrojů, vlastní úprava

Teorie instrumentality se objevila ve druhé polovině 19. století a tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, v metodách vědeckého řízení. Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na zákonu příčiny a účinku, Tato teorie se používá dodnes, a v některých případech může být i úspěšná, ale je podmíněna existencí systému kontroly a působení z vnějšku, a také nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

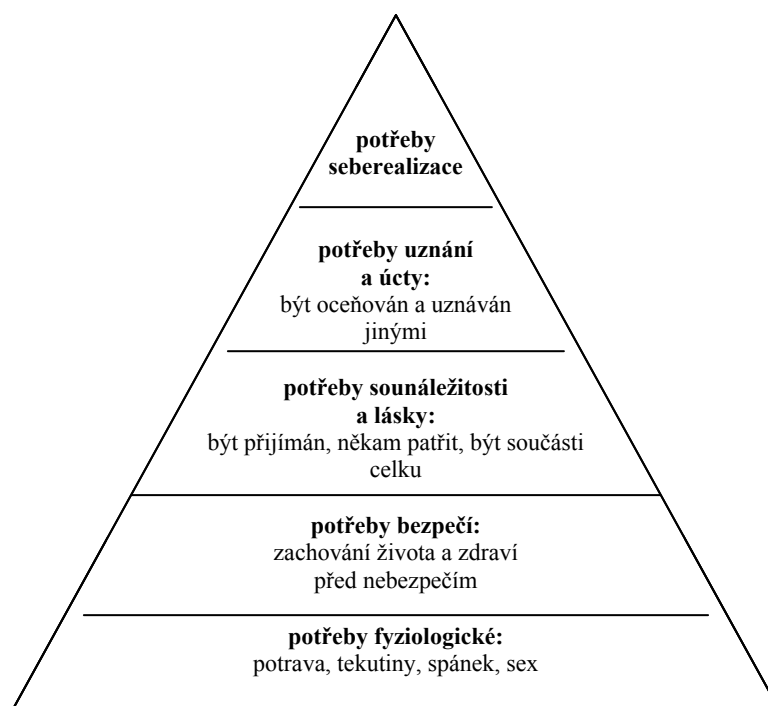
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). Základem těchto teorií je přesvědčení, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Avšak ne všechny potřeby jsou pro

<sup>24</sup> Nekonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, s. 148-167

<sup>25</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 167-168

danou osobu vždy stejně důležité. Závísí to na prostředí, ze kterého jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale také i na jeho současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah, jednu a tutéž potřebu lze uspokojit dosažením různých cílů, nebo dosažením jednoho cíle je možné uspokojit více potřeb. Autorem teorii potřeb je Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Podle něj nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby, pokud nejsou uspokojeny potřeby základní, člověk necítí potřebu uspokojení potřeb vyšších.

Obrázek 3: A. Maslow – Hierarchie potřeb



Zdroj: Manažerská psychologie, vlastní úprava

Maslow jmenované potřeby dále rozlišuje na nedostatkové (homeostatické – od fyziologických po potřeby uznání a úcty), kde jde o redukci napětí a nedostatku, a růstové (metapotřeby, B-potřeby – od „being“), které vedou k nadosobním cílům a rozvoji potenciálu jedince. Maslowova hierarchie potřeb je velice populární teorie, ale nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžko můžeme přijmout to, že lidské potřeby se vyvíjí důsledně hierarchicky.

Teorie C. Alderfera navazuje na teorii A. Maslowa, ale původních pět úrovní potřeb bylo zredukováno na tři:

- potřeby existenční – patří sem potřeby fyziologické a potřeby bezpečí;
- potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních;
- potřeby růstové – seberealizace s oceněním a s pocitem přijetí a sebezpřijetí.

Alderfer neuznával hierarchické uspořádání A. Maslowa a tvrdil, že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a snažit se dosáhnout uspokojení potřeb růstových.

Teorie F. Herzberga se snaží podobně jako Maslow a Alderfer typologii potřeb, závislost a vztahy mezi různou úrovní potřeb. Rozlišuje sílu vnějších stimulu (dissatisfactory, které souvisí s pracovními podmínkami a jsou označovány jako faktory hygienické – nepocítujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost) a vnějších pohnutek (satisfactory, které souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím). Můžeme uvést jako příklad několik hygienických a motivačních faktorů v tabulce.<sup>26</sup>

Tabulka 3: Hygienické a motivační faktory

<b>FAKTORY HYGIENICKÉ</b>	<b>FAKTORY MOTIVAČNÍ</b>
Pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, mzda	Výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti, kariérní růst

Zdroj: Manažerská psychologie, vlastní úprava

Herzbergova teorie, navzdory kritice, která pochází vesměs ze strany teoretiků, má pořad úspěch díky své srozumitelnosti i pro laiky a také proto, že se zakládá na skutečném životě a dobře ladí s uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora.

Teorie zaměřené na proces zdůrazňují význam psychologických procesů nebo síl, které ovlivňují motivaci. Této teorie jsou známe také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější, než teorie potřeb,

<sup>26</sup> Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 141

protože nabízejí realističtější nástroje a metody pro motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cílů);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)<sup>27</sup>

Autorem expektační teorie je V. Vroom (1964), a hlavní roli v této teorii hrají pojmy očekávání a valence, proto také je zařazována do kategorie teorií nazvaných teorie očekávání. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí pro dosažení určitého cíle. Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějakým způsobem oceněn. Důležitým momentem je to, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam. Čím větší to bude význam, tím větší úsilí bude vynaloženo. Tuto teorii můžeme vyjádřit pomocí matematického vzorce:

$$\dot{U} = E \cdot (V_1 \cdot I_1 + V_2 \cdot I_2 + \dots + V_k \cdot I_k)$$

- **E** = expektance, očekávané představy pracovníka o výsledku svého úsilí v podobě odhadu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší je číslo, tím je očekáván lepší výsledek);
- výkon je výsledkem činnosti pracovníka;
- **I** = instrumentalita je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon;
- **V** = valence je vyjádřením hodnoty toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu;
- **Ú** = úsilí je předpokládané snažení pracovníka, které vyplývá z výše uvedeného vzorce.<sup>28</sup>

Teorie cíle byla zformulována Lathamem a Lockem (1979) a základem této teorie je tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Teorie cílu je propojena s koncepcí řízení podle cílů (Management By Objective).

---

<sup>27</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 163

<sup>28</sup> Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 142

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Hlavním představitelem této teorii je J. S. Adams, který předpokládal, že pocit nespravedlnosti vede k demotivování pracovníků, a že spravedlnost je hodnocena jako správná. Každý z nás má tendenci se srovnávat s ostatními, a to se také týká pracovního výkonu a následující odměnou nebo ohodnocením za vykonanou práci. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která vypovídá o tom, jak se lidi cítí, pokud jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povýšení a disciplinární záležitosti.<sup>29</sup>

Obecně můžeme konstatovat, že teorie motivace zkoumají proces motivování, proces vytváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč někdo dělá svou práci dobře a s ochotou, a proč někdo je stále nespokojný, nebo neaktivní a netečný. Motivační teorie by měly sloužit jakýmsi vodítkem pro manažery, co všechno mohou udělat pro povzbuzení lidí, pomoci jim uplatnit své schopnosti a vyvinout úsilí, které v konečném důsledku bude prospěšné jak pro organizaci, tak i pro uspokojení jejich vlastních potřeb.

### **2.3 Motivace, pracovní výkon a pracovní spokojenost**

Motivace práce představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Tyto síly naven se projevují v podobě motivovaného jednání nebo motivované činnosti. V pracovním prostředí motivace má význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu. Pracovní výkon je ovlivněn úrovní motivace, ale také závisí na schopnostech jedince pro danou práci. Proto při manažerské analýze pracovního výkonu by se měli brát v úvahu jak úroveň pracovních schopností, tak i úroveň pracovní motivace. Velká snaha po výkonu je neúčinná pokud chybí příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti

---

<sup>29</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s.165



nevedou k vysoké úrovni výkonu, pokud chybí motivace pro tento výkon. Také jsou důležité pracovní podmínky. Z toho logicky vyplývá, že:

- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností dosáhnout zvýšení výkonu můžeme zdokonalováním pracovních schopností;
- v případě vysoké úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace zvýšení výkonu dosáhneme motivováním;
- je-li úroveň motivace a schopností dobrá, ale výkon je přesto nízký, zlepšení pracovních podmínek může být rozhodující pro zvýšení výkonu.<sup>30</sup>

Vzájemnou závislost výkonu, schopností, pracovních podmínek a motivace vyjadřuje vzorec:

$$V = f(S \cdot P \cdot M),$$

- **V** je úroveň pracovního výkonu;
- **S** jsou schopnosti pracovníka;
- **P** jsou pracovní podmínky;
- **M** je motivace pracovníka.

Ze vzorce je zřejmé, že pokud schopnosti, motivace nebo pracovní podmínky budou rovné nule, výkon také bude nulový.

Existuje také pojem výkonová motivace, tj. potřeba vysokého výkonu. Je to relativně stála charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou sice vlastní všem lidem, ale rozdílná je jejich intenzita. Síla výkonnostní motivace je určena poměrem:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Výkon také významně ovlivňuje úroveň aspirace, což je výše nároků, které jedinec klade na svůj výkon, nebo individuální rozdílnost cílů, které si jedinec vybírá.<sup>31</sup>

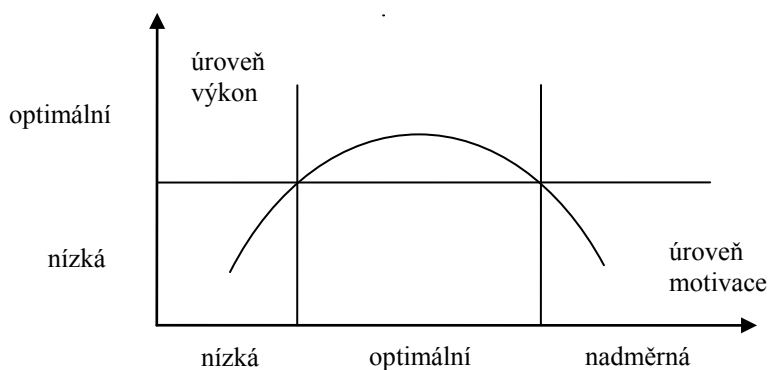
---

<sup>30</sup> Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, s. 110

<sup>31</sup> Pauknerová, D a kolektiv, *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 173-174

Vztah mezi pracovním výkonem a motivací můžeme vyjádřit pomocí křivky:

Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Psychologie pro ekonomy a manažery, vlastní úprava

Úroveň výkonu při nízké motivaci je nedostatečná. Podobně je tomu ale i v případě nadměrné motivace, kdy se člověk intenzivně snaží a je tím pádem přemotivován. Dobrý výkon je spojen s optimální úrovní motivace (Yerkes-Dodsonův zákon). Proto názor, že čím vyšší motivace, tím je vyšší výkon, v plné míře neplatí. Pro každý úkol existuje optimální úroveň motivace, vyšší nebo nižší úroveň ve srovnání s touto optimální hodnotou vede k horšímu výkonu. Optimální úroveň motivace pro složité úkoly je nižší, a pro úkoly prosté, jednoduché, naopak vyšší.

V souvislosti s pracovní motivací se také mluví o pracovní spokojenosti. Všeobecně o spokojenosti mluvíme, pokud jsou potřeby uspokojeny. Ale pojem pracovní spokojenosti není možné tak jednoznačně interpretovat. Např. Locke (1976) definoval pracovní spokojenost jako „potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání“.<sup>32</sup> Různé významy pracovní spokojenosti znázorňuje následující tabulka.

<sup>32</sup> Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 147

Tabulka 4: Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková, 2004)

VÝZNAMY POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil	demobilizaci pracovních sil

Zdroj: Psychologie pro ekonomy, vlastní úprava

Pracovní spokojenost můžeme rozdělit na vnější spokojenost, tj. spokojenost s vnějšími pracovními podmínkami; a vnitřní spokojenost, tj. vnitřní uspokojení z práce.

Dálo by se očekávat, že pracovník, který je spokojený se svou prací, bude podávat vyšší pracovní výkon. Ale prováděné experimenty a výzkumy přímou závislost mezi pracovní spokojeností a výkonem neprokázaly. Očekávání, že spokojený pracovník bude tvrdě pracovat, jsou založena na paternalistickém přístupu ze strany zaměstnavatelů. Závěry, vyplývající z provedeného výzkumu pracovní spokojenosti, můžeme shrnout do několika bodů:

- ženy bývají spokojenější se svou prací nežli muži i v případě pokud jejich práce má nižší sociální status, dává menší pravomoc a zahrnuje nižší příjmy;
- pracovní spokojenost s věkem stoupá;
- představitelé vyšší společenské vrstvy vykazují vyšší spokojenost s prací, ale pracovník na stejné pozici s vyšším vzděláním je méně spokojený, nežli pracovník s nižším vzděláním na stejné pozici;
- menší pracovní jistota, menší pracovní spokojenost;
- neexistuje těsný vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Graham, H.T. *Human resources management*. 6th edition. London: Pitman Publishing, 1991, p.28 (překlad vlastní)

V souvislosti s pracovní spokojeností se mluví i o pracovních postojích, pracovní morálce, pracovitosti, efektivnosti práce, vztahu jedince k firmě a podobně. Také proto profil pracovní spokojenosti je velmi rozsáhlý a individuální. Latham a Yukl (1976) zjistili, že způsob, jakým člověk chápe svou práci a jaký má k ní postoj, ovlivňuje úroveň spokojenosti s ní. Určitý vliv na pracovní spokojenost může mít i chování vedoucích pracovníků, jejich koncept práce, plnění úkolů. Bez pochyby, míra spokojenosti je výsledkem působení celé řady vlivů. V neposlední řadě sem patří mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.

Pracovní spokojenost se může měřit formou popisného indexu práce (Job Description Index – JDI) nebo formou škálování pracovní spokojenosti (Job Satisfaction Scales), pomocí indikátorů pracovního stresu (Occupational Stress Indicator). Některé z uvedených metod se používají i v našich podmínkách. Zjišťování pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků je velice důležité při sestavování motivačního programu pro potřeby konkrétní organizace.

# PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části bakalářské práce je provést analýzu stávajícího motivačního systému společnosti Evropsko-ruská banka, a.s. a na základě získaných výsledků vypracovat doporučení pro management společnosti.

## 3. Motivace pracovníků společnosti

### 3.1 Charakteristika společnosti

PRVNÍ ČESKO-RUSKÁ BANKA, společnost s ručením omezením (dále jako PČRB), byla založena v roce 1996 pro účely zajištění zahraničního obchodu a investičních projektů Ruské federace a České republiky a poskytování bankovních služeb společností zapojeným do rusko-českých ekonomických vztahů zahraničního obchodu, jakožto i ruským podnikům a organizacím, vytvořeným s účastí českého kapitálu.

V současné době banka poskytuje celou škálu vysoce kvalitních bankovních služeb, aktivně se rozvíjí a zaujímá vedoucí postavení na ruském bankovním trhu. PČRB patří k univerzálním bankám, stabilně fungujícím na finančních trzích a disponující značnou klientskou základnou. 18. června roku 2007 ratingová agentura Moody's Investors Service udělila PČRB mezinárodní rating pro dlouhodobá a krátkodobá depozita v národní a cizí měně na úrovni B3, resp. Not Prime, a rating finanční stability (RFS) na úrovni E+. V únoru 2009 agentura Moody's Investors Service opět potvrdila mezinárodní rating a rating podle národní stupnice na dřívější úrovni. Prognóza ratingu – „stabilní“.

18. dubna roku 2008 Česká národní banka vydala PČRB oprávnění k otevření dceřiné společnosti v České republice. Tato licence opravňuje provádět základní bankovní operace a otevírat pobočky na základě oznámení v libovolné zemi Evropské unie. Otevření dne 7. dubna roku 2009 dceřiné banky ERB, a.s. a vytvoření mezinárodní bankovní skupiny na území EU umožňuje PČRB společně s ERB, a.s. poskytovat bankovní zajištění obchodních transakcí v rámci zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Ruskou federací.

Svou činnost ERB, a.s. staví na zkušenostech získaných PČRB při poskytování služeb za více než patnáctileté období existence a aktivního působení při financování zahraničních obchodních vztahů mezi Českou republikou a Ruskem. Prioritními směry činnosti ERB a.s. jsou financování českého exportu do Ruska, platební transakce včetně transakcí v ruské měně – v rublech, depozitní operace a konverzní operace. Jako konkurenční výhody ERB, a.s. můžeme označit:

- Přítomnost bankovní skupiny v Ruské federaci a v Evropské unii (Česká republika)
- Porozumění pro specifika podnikání v ruském a českém prostředí
- Poskytování širokého spektra bankovních služeb na mezinárodní úrovni
- Operativní platební styk v CZK, EUR, USD a RUB
- Konverzní operace, výhodné sazby a zajímavé úroky pro depozita
- Poskytování služeb v českém a ruském jazyce
- Vysoká operativnost a individuální přístup v péči o klienty

Od června roku 2010 Evropsko-ruská banka je členem České bankovní asociace a ve své činnosti se řídí etickým kodexem ČBA. Za úspěch můžeme také považovat uznání internetového bankovníctví ERB, a.s. za jedno z nejbezpečnějších v České republice. Testování bylo provedeno s pomocí technologie nezávislé americké společnosti Qualys, Inc., která se zabývá problematikou počítačové bezpečnosti již od roku 1999. Podle výsledků testování získala Evropsko-Ruská banka 88 bodů ze 100 možných a zajistila si tak první místo mezi českými bankami.

Před bankovní skupinou stojí rozsáhlé strategické úkoly. Za účelem růstu kapitalizace a investiční atraktivnosti a také pro zajištění stálého růstu zisku akcionářů bankovní skupina plánuje:

- Zajistit dynamický rozvoj skupiny ve východní a jižní části Evropské unie a dále v regionech Ruska, které disponují největším potenciálem pro rozvoj zahraničního obchodu;
- Zaujmout přední pozice v Rusku v poskytování služeb v oblasti zahraničního obchodu podniků středního rozsahu;

- Zaujmout přední pozice při strukturování a realizaci investičních obchodů mezi Ruskem a zeměmi východní a jižní části Evropské unie.

Strategií ERB, a.s. ve vztahu ke klientům je poskytovat kvalitní služby zkušenými zaměstnanci banky.

ERB, a.s. usiluje o to zajišťovat svým klientům vysoký standard služeb, a to implementací následujících principů v duchu zásady poznej svého klienta:

- spokojenost klienta je vždy prioritou;
- zjistit, co klient požaduje a toto mu zajistit (co se týče služeb a efektivity);
- překonat očekávání klienta.

K zajištění poskytování co nejlepších služeb pro klienty věnuje ERB, a.s. mimořádnou pozornost zdokonalení profesionálních schopností svých pracovníků.

Hlavní sídlo ERB, a.s. se nachází v Praze. Organizační struktura banky je k dispozici jako Příloha č. 1. této bakalářské práce. Banka má jedinou pobočku, která je umístěna v Karlových Varech a zaměstnává čtyři klientských pracovníků, ředitele pobočky a jeho zástupce. Celkem banka zaměstnává 48 pracovníků. Součástí strategie banky na rok 2011 je růst počtu zaměstnanců na 55 pracovníků. Příjem dalších pracovníků bude záviset na rozvoji obchodních aktivit banky.

Funkci generálního ředitele banky vykonává předseda představenstva. Místopředseda představenstva a třetí člen představenstva plní funkce vrchních ředitelů jednotlivých úseků banky. Celkem banka má čtyři úseky: úsek kontrolních činností (100), klientský úsek (200), úsek finanční a „operations“ (300) a úsek obchodní (400). Jednotlivé úseky se člení na odbory, kterých je celkem sedmnáct. Každý odbor má svého ředitele nebo vedoucího oddělení.

### 3.2 Motivační systém společnosti

ERB, a.s. jako hlavní nástroj pracovní motivace používá finanční ohodnocení zaměstnanců. Způsob odměňování zaměstnanců je stanoven ve směrnici Odměňování zaměstnanců ERB. Mzdový systém uplatňovaný v ERB vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

ERB rozlišuje pro účely systému odměňování tyto kategorie zaměstnanců:

1.	Členové představenstva	-	Smlouvy o výkonu funkce
2.	Generální ředitel a ostatní vrchní ředitelé	-	Pracovní smlouvy s možností odvolání a rezignace
3.	Ředitel odboru, compliance officer a vedoucí oddělení	-	Pracovní smlouvy s možností odvolání a rezignace pouze u některých ŘO, kterým je podřízen další vedoucí zaměstnanec
4.	Výkonní zaměstnanci	-	Pracovní smlouvy bez možnosti odvolání a rezignace

Výše základní mzdy se stanoví podle odpovědnosti a náročnosti práce, dosažené praxe a kvalifikace včetně speciálních znalostí a dovedností. V závislosti na dosahovaných pracovních výsledcích a pracovních výkonech může představenstvo na základě písemného požadavku ředitele odboru rozhodnout o snížení mzdového výměru zaměstnance s neuspokojivými pracovními výsledky.

Výše základní měsíční mzdy všech zaměstnanců je uvedena ve mzdovém výměru, kterým zaměstnavatel stanovuje výši mzdy v souladu s ustanovením § 113 Zákoníku práce.

Za účelem motivace pracovníků k dosahování stanovených cílů a ke snížení fluktuace ERB nabízí adekvátní finanční ohodnocení a zároveň zajišťuje, aby úkoly a cíle byly jasně sdělovány pracovníkům na všech úrovních. Finanční ohodnocení se skládá z fixního platu a proměnlivého bonusu souvisejícího s hodnocením každého pracovníka. Jednorázové



odměny a prémie pro zaměstnance navrhuje příslušný ředitel odboru. Finanční motivace je doplněna o teamový přístup a otevřenou komunikací.

Kromě finančního ohodnocení zaměstnanců k motivačním nástrojům banky patří vzdělávání pracovníků, možnost kariérního růstu a v neposlední řadě i stabilní zázemí společnost.

Nedílnou součástí strategií banky je personální politika, klíčovými aspekty které jsou vzdělávání, hodnocení a motivace. ERB podporuje zdokonalování profesionálních schopností svých pracovníků, zejména organizováním a zajištěním účasti pracovníků na cílených odborných školeních.

Za účelem efektivního řízení výkonu podávaného jejími pracovníky ERB pravidelně hodnotí výkon pracovníků s použitím nejrůznějších metod (např. nastavení výkonnostních úkolů a kariérních cílů, měření individuálních a skupinových výstupu/produkce, hodnocení sebe sama a kolegů).

### **3.3 Analýza stávajícího systému motivace pracovníků**

Pro získání potřebných informací pro analýzu stávajícího motivačního systému společnosti ERB, a.s. v rámci této bakalářské práce byl proveden sociologický výzkum mezi pracovníky pobočky banky v Praze. Sociologický výzkum je jen těžko nahraditelnou metodou poznávání postojů, názorů, hodnotových orientací a preferencí i jednání pracovníků a pracovních skupin.<sup>34</sup>

Průběh sociologického výzkumu byl rozdělen na tři etapy:

1. přípravná etapa
2. realizační etapa
3. etapa zpracování výsledků a jejich interpretace<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Nový, I.; Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 2. vydání Praha, Grada Publishing, a. s., 2006, s. 252

<sup>35</sup> Nový, I.; Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 2. vydání Praha, Grada Publishing, a. s., 2006, s. 257

### ***Přípravná etapa***

Během přípravné etapy byl zformulován *cíl sociologického výzkumu* – zjistit spokojenost pracovníků banky se současným motivačním systémem společnosti, a na základě získaných výsledků vypracovat doporučení pro vedení banky pro možné zlepšení motivačního systému.

*Pracovní hypotéza I* – současný motivační systém společnosti vnímán jejími zaměstnanci jako nedostačující.

*Pracovní hypotéza II* – materiální stimuly nejsou jediným nástrojem pracovní motivace.

*Objekt výzkumu* – výkonní zaměstnanci pobočky banky v Praze

*Předmět výzkumu* – stávající motivační systém ERB, a.s.

*Místo a čas výzkumu* – pobočka ERB v Praze, listopad-prosinec 2010

*Nástroje získávání empirických dat* – pro získávání empirických dat byla zvolena technika dotazovací. Byl sestaven dotazník, který zahrnoval otázky zkoumající vztah zaměstnanců k společnosti, zdroje motivace zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost. Dotazník je součástí přílohy č. 2.

Během přípravné etapy byl získán souhlas vedení společnosti ERB, a.s. s rozesláním tohoto dotazníku pracovníkům banky s následným využitím a uveřejněním informací získaných tímto způsobem v bakalářské práci. Souhlas vedení společnosti je součástí přílohy č. 3.

### ***Realizační etapa***

Po získání souhlasu vedení společnosti s provedení sociologického výzkumu pracovníkům pražské pobočky banky byl rozeslán e-mail s žádostí o vyplnění dotazníku, umístěného v příloze e-mailu. Bylo osloveno celkem 40 zaměstnanců. Respondentům byl objasněn cíl prováděného výzkumu, záměry a předpokládané využití výsledku výzkumu. Zároveň byl odeslán i souhlas vedení společnosti s provedením daného výzkumu, aby byly eliminované případné obavy zaměstnanců z negativních dopadů možného podílení na tomto výzkumu.

Na recepci banky byl umístěn sběrný box pro odevzdání vyplněných dotazníků pro zajištění naprosté anonymity respondentů. Během prvního týdnu do sběrného boxu bylo

vloženo celkem 18 vyplněných dotazníků. Po týdnu probíhání výzkumu byl odeslán e-mail s poděkováním všem zúčastněným za vyplnění dotazníku, a zároveň bylo oznámeno, že výzkum potrvá ještě týden. Během dalšího týden do sběrného boxu bylo umístěno dalších 6 vyplněných dotazníků. Načež výzkum byl ukončen rozesláním poděkování všem zúčastněným a oznámení o ukončení sběru dotazníků. Tímto byla ukončena realizační etapa výzkumu.

### ***Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace.***

Výzkumu se zúčastnilo celkem 24 zaměstnanců, což představuje 60 % všech dotázaných. Na jednotlivé otázky respondenti odpovídali následujícím způsobem.

Otázka č. 1: *Jak jste spokojen/a s různými stránkami Vaší práce?*

Odpovědi na tuto otázku měli ukázat, jak jsou vnímány různé stránky profesního života zaměstnanci společnosti, zda jsou spokojeny se současným stavem věci nebo by se mělo něco změnit.

Jako první se hodnotila výše mzdy.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1. Výše mzdy	0%	33%	25%	25%	17%

Ukázalo se, že více než jedna třetina zaměstnanců je velmi spokojena s výše mzdy. Což potvrzuje tvrzení vedení společnosti, že nabízí nadstandardní ohodnocení v porovnání s platy na stejné pozici u konkurenčních finančních institucí.

Potvrzení nacházíme i v odpovědích na otázku č. 8: *Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?*

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
0%	58%	25%	17%

Více než polovina respondentů je spíše spokojena se svým platovým ohodnocením. Ale určitý problém se objevuje u otázky č. 9, *Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?* Odpovědi byly následující:

Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
0%	25%	33%	42%

Ukázalo se, že 42% dotázaných je velmi nespokojeno a 33% je spíše nespokojeno se současnými principy odměňování, hodnocení a následného zvyšování platu. Vedení společnosti by s mělo zamyslet nad příčinami tohoto jevu. Vysoký plat je velmi lákavý pro nové zaměstnance, a velmi účinný nástroj při náboru nových zaměstnanců. Ale pro další setrvání ve společnosti to nemusí stačit.

Vraťme se k otázce č. 1 a jako další pracovní stránka byla hodnocena pracovní doba.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
2. Pracovní doba	17%	33%	50%	0%	0%

Tady se to jeví bez problémů, 33% respondentů je velmi spokojeno, 50% je spíše spokojeno a 17% je dokonce mimořádně spokojeno s pracovní dobou banky.

Při hodnocení různorodosti práce zaměstnanci se vyjádřili takto:

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
3. Různorodost práce	0%	42%	50%	8%	0%

Jenom 8% dotázaných je spíše nespokojeno, ostatním respondentům tato oblast pracovního života se jeví jako upokojivá.

Je to podobné i při řešení nových problémů a samostatnosti.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
4. Nutnost řešení nových problémů	0%	25%	67%	8%	0%
5. Samostatnost	0%	34%	58%	8%	0%

ERB, a.s. je novým subjektem na trhu proto po svých zaměstnancích vyžaduje tvůrčí přístup a určitou dávku samostatnosti.

Na otázku, zda vykonávaná práce odpovídá Vaším osobním schopnostem, respondenti se vyjádřili takto:

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
6. Zda práce odpovídá Vaším osobním schopnostem	8%	34%	25%	33%	0%

Je to subjektivní hodnocení sebe sama, a ukázalo se, že 33% dotázaných se cítí spíše nespokojeno, to znamená, že možná v budoucnu budou uvažovat o změně současného zaměstnání. Proto je tu úkol pro přímé nadřízené zaměstnanců, aby zlepšili komunikaci se svými podřízenými a zjistili včas, jaký je důvod tohoto stavu.

Na tuto otázku navazuje otázka č. 2 *Jak jste spokojen/a s vykonávanou Vámi prací (v procentech)*

Absolutně nespokojen/a	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Absolutně spokojen/a
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
					8%	8%	25%	8%	34%	17%		

34% respondentů ocenilo svou práci na 80%, jenom 17% hodnotilo svou práci na 90%, nikdo neoznačil svůj výkon za 100 procentní. To znamená, že zaměstnanci mají nevyužitý potenciál, a úkolem vedení je najít způsob, jak získat od svých pracovníků lepší výkon.

Pracovní podmínky 84% respondentů shledává za celkem uspokojivé. Jenom 8% je považuje za spíše neuspokojivé.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
7. Pracovní podmínky	0%	8%	84%	8%	0%

Úroveň organizace práce 75% dotázaných zaměstnanců považuje za spíše neuspokojivou.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
8. Úroveň organizace práce	0%	8%	17%	75%	0%

Je to signál pro vedoucí pracovníky, že nad touto oblastí musí zapracovat. Můžeme tento stav přičíst tomu, že se jedná o novou, mladou banku, ale do budoucna by se mělo nad tím zamyslet a provést určité změny k lepšímu.

Osobní vztahy na pracovišti jsou převážně dobré.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
9. Osobní vztahy na pracovišti	17%	25%	42%	17%	0%

Jenom 17% všech dotázaných je považuje za spíše neuspokojivé, ostatních 83% zaměstnanců se současným stavem je spokojeno.

Ještě lépe dopadlo hodnocení vztahů s přímým nadřízeným:

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
10. Vztahy s přímým nadřízeným	25%	42%	33%	0%	0%

Ani jedno hodnocení nebylo negativní, což můžeme považovat za úspěch. Osobní vztahy na pracovišti a vztahy s přímým nadřízeným vytváří psychologické klima na pracovišti a hrají velkou roli v motivaci personálů. Proto tento výsledek můžeme považovat za velice příznivý.

S technickým vybavením pracovního míst velmi spokojeno 42% respondentů, 33% je spíše spokojeno a jenom 25% je spíše nespokojeno.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
11. Technické vybavení	0%	42%	33%	25%	0%

Jsou tu určité rezervy, ale vzhledem ke krátkému působení banky na trhu, můžeme předpokládat, že časem se tento stav bude zlepšovat.

Otázka č. 3 se týkala plánů zaměstnanců na příští 1 až 2 roky. 42% dotázaných zaměstnanců bude pokračovat v práci na stejné pozici, 34% respondentů by chtělo dosáhnout pracovního postupu, 8% by chtělo přejít do jiného útvaru a jenom 16% by chtělo přejít k jiné společnosti na jinou pozici v jiném oboru. Možnosti jako přejít k jiné společnosti ve stejném oboru nebo jiné plány, ne zvolil nikdo. Z toho můžeme udělat závěr, že 84% dotázaných spojuje svou budoucnost s touto bankou, což je ukazatelem toho, že banka vnímána ze strany zaměstnanců jako stabilní zázemí. To, že zaměstnanci cítí jistotu do budoucna, potvrzují i odpovědi na otázku č. 11 *Pocítujete někdy úzkost spojenou s možnou ztrátou současného zaměstnání?* 75% respondentů odpovědělo *ne*, 25% *neví*. Nikdo neodpověděl *ano*.

Další otázka měla zjistit v jaké míře a jak určité faktory působí na pracovní činnost zaměstnanců.

Otázka č. 4: *V jaké míře a jak na Vaši pracovní činnost působí následující faktory?*

	Absolutně nepůsobí	Působí nepatrně		Působí		Působí ve vysoké míře	
		Snižuje	Zvyšuje	Snižuje	Zvyšuje	Snižuje	Zvyšuje
1. Materiální stimuly			8%		75%		17%
2. Morální motivace					75%		25%
3. Administrativní opatření	8%	52%		16%	16%	8%	
4. Pozitivní atmosféra na pracovišti					66%		34%

5. Celková sociálně-ekonomická situace v zemi	42%		34%		16%		8%
6. Strach ze ztráty zaměstnání	25%	8%	43%		16%		8%

Největší shoda se objevuje u faktorů materiální stimuly a morální motivace. Tady se respondenti shodli, že oba dva faktory zvyšují jejich pracovní motivaci, ale zároveň vidíme, že morální motivace pro 25% respondentů působí ve vysoké míře, což pro materiální stimuly platí jenom pro 17%. Jinak je stav poměrně vyrovnaný, přesto můžeme v tomto případě tvrdit, že peníze nejsou všechno.

Z dotazníku vyplývá, že administrativní opatření mají negativní dopad na pracovní činnost zaměstnanců. Administrativní opatření všeobecně jsou vnímána jako cosi negativního, asi málo kdo uvědomuje, že administrativní opatření mohou přinášet i něco prospěšného a kladného.

Pozitivní atmosféra na pracovišti působí ve vysoké míře a zvyšuje pracovní činnost, což ještě jednou dokazuje důležitost vytváření pozitivního psychologického klimatu na pracovišti.

Protože člověk nežije izolovaně od společnosti, do určité míry na něj působí také vnější vlivy, jako celková sociálně-ekonomická situace v zemi. Pro většinu respondentů současný ekonomický stav v zemi jejich pracovní činnost zvyšuje. Může to souviset s odeznívající ekonomickou krizí v zemi, růstem cen a nezaměstnaností, nestabilní politickou situací. To všechno vede k určitým obavám a podněcuje k lepším výkonům, aby si člověk udržel práci, a tím zajistí určitou finanční a sociální jistotu. Stejně důvody mohou objasnit i odpovědi na otázku poslední – strach ze ztráty zaměstnání.

Otázka č. 5: *Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?*

50% dotázaných je považuje za dobré, 42% neví, jaké jsou, a 8% je považuje za své vlastní cíle. Nikdo z respondentů si nemyslí, že cíle jsou špatné nebo, že žádné nejsou. Ale přesto 42% je poměrně vysoké číslo, a přesně tolik dotázaných odpovědělo, že neví, jaké jsou cíle



společnosti. Tyto cíle jsou vyjádřeny ve strategii banky, a každý zaměstnanec má možnost se seznámit s tímto dokumentem, který je uložen v centrální databázi bankovního informačního systému a je přístupný každému. Proč tedy skoro polovina dotázaných neví, jaké jsou cíle banky? Důvod k zamyšlení pro vedení společnosti. Protože nejvíce motivovaný pracovník je ten, kdo pojme cíle společnosti za své vlastní, ztotožní se s nimi, a svou práci bude se snažit přispět k naplnění těchto cílů.

Otázka č. 6: *Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?*

84% respondentů si myslí, že stres je přiměřený k pracovní pozici, jenom 8% se cítí být ve stresu více, než si přeji, a 8% vůbec nejsou ve stresu. Jsou to uspokojivé výsledky. Přiměřená dávka stresu má pozitivní vliv na aktivitu člověka, nesmí ho ale být moc, což podle odpovědi dotázaných nehrozí.

Otázka č. 8: *Vyberte prosím 5 pro Vás nejdůležitějších charakteristik z následujícího seznamu a označte známkou od 1 do 5 (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitá).*

Popis	Známka
1. Příznivé pracovní podmínky	1,7
2. Možnost profesního růstu	2,7
3. Vysoké příjmy	2,8
4. Rozmanitost práce	2,9
5. Náročnost práce	3
6. Samostatnost při výkonu práce	3,2
7. Prestiž povolání	3,3
8. Možnost kariérního postupu	3,4
9. Pracovní pomůcky, potřebné k výkonu mé práci	3,5
10. Příznivé psychologické klima	4
11. Možnost účasti v řízení společnosti	4,3
12. Nízká intenzita práce	-

Nejvyšší známku získaly příznivé pracovní podmínky – 1,7. Druhou nejvyšší známku má možnost profesního růstu. A až na třetím místě jsou vysoké příjmy. Což dokazuje, že pracovní hypotéza č. 2 tohoto výzkumu byla správná, a že materiální stimuly nejsou jediným nástrojem pracovní motivace. V tomto výzkumu příznivé pracovní podmínky se jeví jako důležitější pro respondenty, než vysoké příjmy. Dokonce i možnost profesního růstu má pro něj větší váhu. Tady musíme odlišit možnost profesního růstu, která získala

známku 2,7, a možnost kariérního postupu, která má známku 3,4 a umístila se až na 8. místě. To ukazuje na to, že lidé jsou spokojeni na té pozici, kterou zastávají, ale mají potřebu v dalším vzdělávání a růstu ve své profesi. A toho by mělo využít vedení společnosti. Tím, že nabídne svým zaměstnancům možnost školení a vzdělávání, získá pro společnost motivovanější a výkonnější pracovníky. Pro vyšší motivace se ukázaly jako důležité také rozmanitost a náročnost práce, samostatnost při výkonu práce a prestiž povolání. Na posledním místě se nachází možnost účasti v řízení společnosti.

Otázka č. 10: *Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?*

58 % respondentů ji považuje za dobrou, 42 % za špatnou. Výsledek je víceméně nerozhodný, ale větší počet dotázaných možnost kariérního postupu považuje za dobrou. Přesto by se vedení společnosti mělo více soustředit na tuto oblast personálního řízení, a do budoucna se zamyslet nad možnosti plánování kariéry zaměstnanců.

Otázka č. 12: *Jste žena nebo muž?*

58 % dotázaných byly ženy, 42 % - muži. Můžeme tvrdit, že výzkum se zúčastnilo skoro stejný poměr mužů a žen.

Otázka č. 13: *Věk*

- 20-30 let 42 %
- 31-40 let 42 %
- 41-50 let 16 %
- 51-60 let 0 %

Otázka č. 14: *Vzdělání*

- Střední speciální 8%
- Vyšší škola (dis.) 8%
- Vysoká škola (Bc.) 8%
- Vysoká škola (Ing., Mgr.) 76%

Jen 8% dotázaných nemá vysokoškolské vzdělání, zbývajících 92% má vysokoškolské vzdělání.

### 3.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Cílem provedeného sociologického výzkumu bylo zjistit spokojenost pracovníků banky se současným motivačním systémem společnosti.

Na začátku výzkumu, během přípravné fázi, byly stanoveny dvě pracovní hypotézy. Předpokladem pracovní hypotézy č. 1 bylo tvrzení, že současný motivační systém společnosti vnímán jejími zaměstnanci jako nedostačující. Tuto hypotézu nám potvrdily výsledky dotazníku. Současný motivační program společnosti samozřejmě má i své kladné stránky. Na pracovníčtí jsou vytvořeny příznivé pracovní podmínky, jako docela uspokojivé se jeví osobní vztahy na pracovišti a jako velmi dobré vztahy s přímým nadřízeným. To všechno svědčí o dobrém psychosociálním klimatu. Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou, technickým vybavením i platovým ohodnocením. Ale tyto stránky pracovního života považujeme dle Herzbergove dvoufaktorové teorie za hygienické faktory, jejich absence může vést ke stavu osobního neuspokojení, ale nemohou podpořit motivaci. Zároveň faktory, které považujeme za motivátory, v motivačním systému společnosti jsou vnímány jejími pracovníky jako nedostačující. Například, 42% dotázaných vyjádřilo svou nespokojenost s možností kariérního růstu, 33% zaměstnanců si myslí, že vykonávaná jimi práce neodpovídá jejich schopnostem, a 42 % je velmi nespokojeno s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Hodně překvapující je i odpověď na otázku, která se týká cíle i poslání společnosti. Vzhledem k tomu, že každý pracovník má možnost se seznámit s dokumenty, ve kterých jsou tyto cíle uvedeny, přesto skoro polovina dotázaných neví, jaké jsou cíle banky. Mělo by se to změnit, a co nejdříve, protože, jak už bylo uvedeno, nejvíce motivovaný pracovník je ten, kdo pojme cíle společnosti za své vlastní, ztotožní se s nimi, a svou práci bude se snažit přispět k naplnění těchto cílů.

*Pracovní hypotéza II* – materiální stimuly nejsou jediným nástrojem pracovní motivace. Při zjišťování váhy jednotlivých faktorů, ovlivňujících pracovní činnosti zaměstnanců na prvním místě se umístily se známkou 1,7 příznivé pracovní podmínky, na druhém místě možnost profesního růstu. A až na třetím místě jsou vysoké příjmy. Také při porovnání míry působení materiálních stimulu a morální motivace bylo zjištěno, že morální motivace působí na zaměstnance ve vyšší míře, než materiální stimuly. Tím můžeme konstatovat, že i druhá hypotéza provedeného výzkumu se nám potvrdila.

## 4. Doporučení pro management společnosti

Motivační systém společnosti je souhrn veškerých nástrojů a opatření používaných při řízení pracovníků, jejichž cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování lidí a vytvořit u všech zaměstnanců pozitivní vztah ke společnosti. Měl by být součástí personální politiky každé organizace.

Cílem motivačního systému je posílit loajalitu pracovníků ke společnosti a vzbudit u zaměstnanců potřebu rozvíjet sebe sama. V podstatě jde o jakýsi návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, které má firma k dispozici, pro dosažení cílů společnosti.

Proto, aby byl vytvořen správný a fungující motivační systém, musí být provedena analýza stávajícího motivačního systému, za účelem zjištění jaké skutečnosti mají podstatný vliv na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost. Za tímto účelem byl proveden sociologický výzkum, a na základě získaných informací bylo vytvořeno doporučení pro management společnosti Evropsko-ruská banka, a.s. jakým směrem by se měl vyvíjet motivační systém organizace.

Na základně provedeného výzkumu motivačního systému společnosti Evropsko-ruská banka, a.s. můžeme konstatovat, že stávající situace v oblasti motivace potřebuje změnu a měla by se odvíjet v souladu s moderními trendy v oblasti personálního řízení. Nový motivační program by se měl zaměřit na následující oblasti:

- vypracování systému řízení kariéry jako faktoru pracovní motivace;
- zavedení nových forem finančního ohodnocení;
- rozšíření využívání sociálně-psychologických faktorů motivace, které příznivě ovlivňují sociální a psychologické klima v týmu.

Kariérní postup jako jeden z nástrojů motivace stále více přitahuje pozornost manažerů různých společností. Tento motivační stimul umožňuje využívat vnitřní kapacity zaměstnanců a spojuje v sobě širokou paletu možností, jak zvýšit efektivitu práce a

zároveň rozvíjet profesní potenciál pracovníků. Můžeme rozlišit dvě stránky možného růstu zaměstnance v rámci organizace:

- kariérní postup je spojen s pohybem zaměstnance uvnitř organizace směrem nahoru
- profesní růst je růst znalosti, dovednosti zaměstnance spojených se současnou pracovní pozicí

V oblasti profesního a kariérního postupu management společnosti by se měl zaměřit na následující oblasti:

- vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnanců banky je vhodné vytvoření samostatného personálního oddělení. Tím dojde k oddělení funkce finanční ředitelky a personalisty. Nově vytvořený útvar, vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců, by měl věnovat zvýšenou pozornost otázce adoptace a zaškolení nových pracovníků;
- plánování kariéry zaměstnanců by se měli zabývat pracovníci personálního oddělení ve spolupráci s pracovníkem a jeho přímým nadřízeným;
- přímí nadřízení by měli pravidelně provádět se svými zaměstnanci hodnotící pohovory, během kterých může probíhat i porovnávání potenciálu, schopnosti a cílů pracovníka s požadavky organizace, její strategií a plány pro budoucí vývoj, a jako výsledek rozpracování programu pro profesní a kariérní růst;
- poskytovat širokou škálu informací o volných pracovních místech a úrovně kvalifikace, potřebné pro danou pozici. Použít k zveřejnění tyto informace Intranet;
- pomáhat zaměstnancům stanovit své kariérní cíle. Jsou pro to vhodné neformální konzultace, které by mohl poskytovat pracovník personálního oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným pracovníka;
- plánování profesního rozvoje (školení, stáže, apod.). Jak vyplývá z dotazníku pro zaměstnance ERB, a.s. možnost profesního růstu je velice důležitá. Dokonce důležitější, nežli kariérní postup. Proto zaměstnavatel by měl podporovat zájem pracovníků se vzdělávat a zvyšovat své odborné znalosti. Zvážit možnost poskytování studijního volná za tímto účelem.

Doporučení pro management společnosti v oblasti finančního ohodnocení jsou následující:

- zaměřit se na principy a pravidla odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Zjistit příčiny, proč dle výsledku dotazníku 33% dotázaných je spíše nespokojeno a 42% je velmi nespokojeno s těmito principy a pravidly.
- využívat takové formy finančního ohodnocení pracovníka jako jsou prémie. Stanovení výše prémie by se mělo odvíjet od dosažení takových výsledků, na které zaměstnanci mohou mít skutečný vliv, tj. mohou je ovlivnit;
- zvážit možnost zavedení benefitů (stravenky, penzijní připojištění, 5 týdnů dovolené apod.) Prováděné výzkumy potvrzují, že role firemních bonusů a benefitů jako součásti celkového příjmu zaměstnanců v posledních letech značně vzrostla. Navíc existující konkurenční banky na trhu nabízí svým zaměstnancům širokou škálu výše zmíněných bonusů a benefitů;

Zefektivnění využívání sociálně-psychologických faktorů motivace by se mělo vyvíjet v těchto směrech:

- udržení příznivého psychologického klimatu v kolektivu;
- vývoj systému řízení konfliktů;
- utváření a vývoj firemní kultury

Při vytváření tohoto doporučení jsem vycházela ze skutečnosti, která byla zjištěna během provedení analýzy stávajícího motivačního systému společnosti a hodnocení výsledku sociologického výzkumu. Zavedení navrhovaných změn by mělo podpořit pracovní motivaci a tím zvýšit výkonnost zaměstnanců, což ve svém důsledku povede k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců a přispěje k celkové hospodářské prosperitě společnosti ERB, a.s.

## Závěr

Motivace v řízení personálu je proces aktivaci motivů pracovníků (vnitřní motivace) a vytvoření stimulů (vnější motivace) pro dosažení efektivity práce. Zjistit, jaké jsou motivy zaměstnanců, znamená získat mocný nástroj působení na jejich chování. Člověk je rukojmím svých potřeb, motivů a hodnot. Právě ony definují jeho chování, a také ony se mohou stát klíčem k efektivnímu řízení lidských zdrojů pro zaměstnavatele. Po několik století tento klíč hledali a stále hledají geniové managementu řízení. Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, teorie dvou faktorů Herzberga, teorie X a Y McGregora a řada dalších teorií se snaží odpovědět na otázku, co určuje chování zaměstnanců. Ale žádná z těchto teorií nedává absolutní odpověď na tuto otázku, přesto základní principy díky těmto poznatkům můžeme stanovit:

1. Motivy jsou vždy individuální;
2. Motivace není omezena pouze na jeden faktor. Motivy jsou komplexní;
3. Motivy se mění. Změny mohou nastat jak v průběhu vývoje osobnosti člověka, tak i pod vlivem vnějších okolností;
4. Materiální motivace, jinak řečeno peníze, je jen jedním z desítek nejčastěji užívaných motivačních faktorů. Přitom, jak bylo zjištěno, není nejefektivnější;
5. Za motivující můžeme považovat uspokojení jen té potřeby, která vede ke zvýšení efektivity práce.

Ponaučení, které z toho plyne je, že pro vytvoření správného motivačního programu té či oné organizace je zapotřebí zjistit, jaké to jsou faktory, ovlivňující výkonnost práce zaměstnanců.

Ve své bakalářské práci jsem za pomoci získaných teoretických poznatků, zpracovaných v první části této práce, provedla analýzu a zhodnocení motivačního systému společnosti Evropsko-ruská banka, a.s. Díky informacím, získaným během provedeného sociologického výzkumu se mi potvrdily pracovní hypotézy výzkumu, a to, že stávající motivační systém společnosti není dostačující, a že materiální stimuly nejsou jediným a nejdůležitějším nástrojem motivace.

Vyhodnocením odpovědí pracovníků na otázky, obsažené v dotazníku, motivační systém společnosti by se měl rozvíjet ve třech hlavních směrech, a to:

1. Vypracování systému řízení kariéry jako faktoru pracovní motivace;
2. Zavedení nových forem finančního ohodnocení;
3. Rozšíření využívání sociálně-psychologických faktorů motivace, které příznivě ovlivňují sociální a psychologické klima v týmu.

Na tyto tři oblasti motivace jsou zaměřena i mnou vypracována doporučení pro management společnosti. Pevně věřím, že výsledky, získané pomocí dotazníku, a doporučení pro management společnosti poslouží jako podnět pro změny v motivačním systému společnosti ERB, a.s. Evropsko-ruská banka je nová a rozvíjející se společnost. Kolektiv společnosti je mladý (převážná většina zaměstnanců je věku od 30 do 40 let) a dynamický. Proto je v zájmu vedení společnosti vytvořit potřebné podmínky pro jejich další profesní rozvoj. Navíc, jak ukazují výsledky výzkumu, i ze strany zaměstnanců možnost profesního růstu je vnímána jako velice motivující.

Vytvořit správně fungující motivační systém není jednoduchá věc, stojí za tím spousta práce, ale výsledek stojí za to. Motivační systém „ušitý na míru“ konkrétní společnosti přispívá k lepším hospodářským výsledkům, zvyšuje výkonnost zaměstnanců a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. A jak už bylo řečeno na začátku - nejlepší pracovník je motivovaný a loajální pracovník.



## Seznam použité literatury

**ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 9. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

**BĚLOHLÁVEK, František.** *Organizační chování.* 1. vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1

**BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vest a motivovat lidi.* 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

**BROOKS, Ian.** *Firemní kultura.* 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9

**FREEMANTLE, David.** *BIZ. 50 maličností, které mají velký vliv na vedení a motivaci týmů.* 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 126 s. ISBN 80-7261-147-X

**GRAHAM, H. T.** *Human resources management.* 6th edition. London: Pitman Publishing, 1991. ISBN 0-7121-1028-3

**KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 192 s. ISBN 80-247-0602-4

**KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* 4. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

**MIKULAŠTÍK, Milan.** *Manažerská psychologie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

**NAKONEČNÝ, Milan.** *Motivace lidského chování.* Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2

**NAKONEČNÝ, Milan.** *Motivace pracovního jednání a její řízení.* 1. vydání. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992. 259 s. ISBN 80-85603-01-2

**NOVÝ, I.; SURYNEK, A.** *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 288 s. ISBN 80-2471-705-0

**PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1706-9

**STÝBLO, Jiří.** *Manažerská motivační strategie.* 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5

**VÁGNEROVÁ, Marie.** *Úvod do psychologie.* Praha : Karolinum, 1999. 210 s. ISBN 80-7184-421-7.

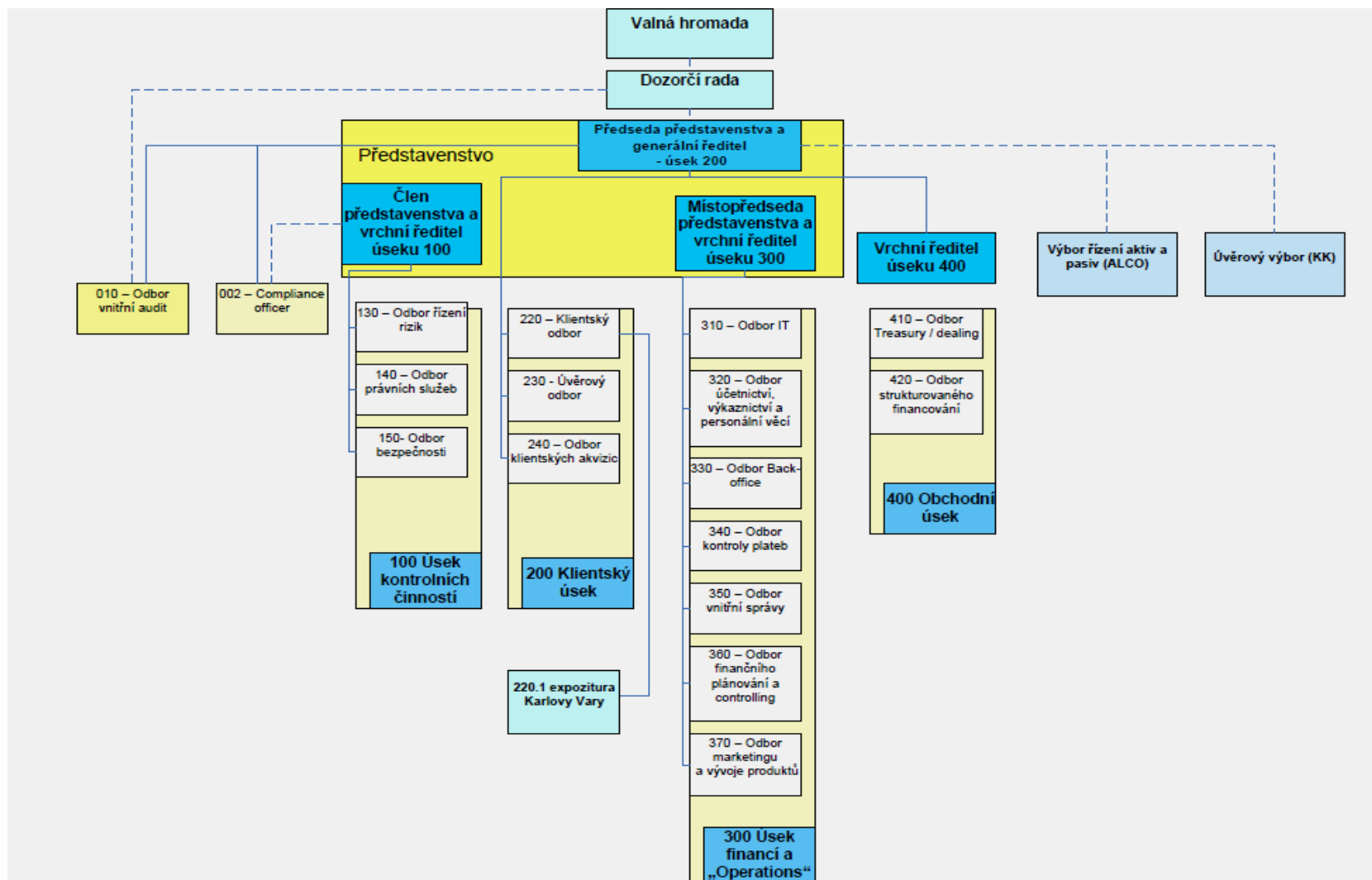
**WERTHER, William. B.; DAVIS, Keith.** *Lidský faktor a personální management.* Překlad: Procházková, B., 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

## Seznam použitých obrázků a tabulek

Obrázek 1: Proces motivace .....	11
Obrázek 2: Uspokojení potřeb.....	25
Obrázek 3: A. Maslow – Hierarchie potřeb.....	29
Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu.....	34
Tabulka 1: Hodnocení motivačních faktorů na základě sociologického výzkumu časopisu „Řízení personálu“ .....	16
Tabulka 2: Přehled teorií motivace.....	28
Tabulka 3: Hygienické a motivační faktory .....	30
Tabulka 4: Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková, 2004) .....	35

# Přílohy

Příloha č. 1



Vážení respondenti,

Dotazník, který jste právě dostali do rukou, poslouží jako zdroj informací pro mou bakalářskou práci na téma Pracovní motivace. Proto Vás laskavě prosím o jeho vyplnění. Odpovězte prosím na následující otázky, které pomohou zhodnotit současný stav motivace pracovníků Evropsko-ruské banky. Dotazník je anonymní a poslouží jen pro účely této práce.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Irina Protasevičová, studentka BIVŠ

## D O T A Z N Í K

1. Označte křížkem v příslušné kolonce, jak jste spokojen/a s různými stránkami Vaší práce.

Jak jste spokojen/a	Mimořádně spokojen/a	Velmi Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
	1	2	3	4	5
1. Výše mzdy					
2. Pracovní doba					
3. Různorodost práce					
4. Nutnost řešení nových problémů					
5. Samostatnost					
6. Zda vykonávaná práce odpovídá Vaším osobním schopnostem					
7. Pracovní podmínky					
8. Úroveň organizace práce					
9. Osobní vztahy na pracovišti					
10. Vztahy s přímým nadřízeným					
11. Technické vybavení					

2. Označte, jak jste spokojen/a s vykonávanou Vámi prací (v procentech). Svou odpověď zakroužkujte.

Absolutně nespokojen/a	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Absolutně spokojen/a
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

3. Jaké jsou Vaše plány pro příští 1 až 2 roky. Svou odpověď podtrhněte.

- pokračovat v práci na stejné pozici;
- dosáhnout pracovního postupu;
- přejít do jiného útvaru;
- přejít k jiné společnosti ve stejném oboru;
- přejít k jiné společnosti na jinou pozici v jiném oboru;
- jiné plány

4. V jaké míře a jak na Vaši pracovní činnost působí následující faktory?

	Absolutně nepůsobí	Působí nepatrně		Působí		Působí ve vysoké míře	
		Snižuje	Zvyšuje	Snižuje	Zvyšuje	Snižuje	Zvyšuje
1. Materiální stimuly							
2. Morální motivace							
3. Administrativní opatření							
4. Pozitivní atmosféra na pracovišti							
5. Celková sociálně-ekonomická situace v zemi							
6. Strach ze ztráty zaměstnání							

5. Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

- Jsou to i mé vlastní cíle
- Považuji je za dobré
- Myslím, že jsou špatné
- Nevím jaké jsou

6. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- Ano, více než si přeji
- Přiměřeně k pracovní pozici
- Ne, nejsem ve stresu

7. Vyberte prosím 5 pro Vás nejdůležitějších charakteristik z následujícího seznamu a označte je známkou od 1 do 5 (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitá)

Popis	Známka
1. Pracovní pomůcky, potřebné k výkonu mé práci	
2. Možnost profesního růstu	
3. Možnost kariérního postupu	
4. Rozmanitost práce	
5. Náročnost práce	
6. Vysoké příjmy	
7. Samostatnost při výkonu práce	
8. Prestiž povolání	
9. Příznivé pracovní podmínky	
10. Nízká intenzita práce	
11. Příznivé psychologické klima	
12. Možnost účasti v řízení společnosti	

8. Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

10. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná

11. Pociťujete někdy úzkost spojenou s možnou ztrátou současného zaměstnání?

- Ano
- Ne
- Nevím

12. Jste žena nebo muž:

- žena
- muž

13. Věk:

- 20 - 30
- 31 - 40
- 41 -50
- 51 -60

14. Vzdělání:

- Střední speciální;
- Vyšší škola (dis);
- Vysoká škola (Bc)
- Vysoká škola (Mgr., Ing.)





EVROPSKO-  
RUSKÁ  
BANKA


**Irina Protasevičová**  
Suchý vršek 2137/3  
158 00 Praha 5 - Stodůlky

V Praze, dne 19.11.2010

**Věc: Žádost o souhlas s uveřejněním informací v bakalářské práci**

Žádám o souhlas s rozesláním anonymního dotazníku pracovníkům ERB, a.s. a následně s využitím a uveřejněním těchto informací o společnosti ERB, a.s. v bakalářské práci.

**Příloha: Dotazník**

  
\_\_\_\_\_  
Irina Protasevičová

Stanovisko představenstva ERB, a.s. :

*souhlasem:* \_\_\_\_\_  


\_\_\_\_\_  
**Evropsko-ruská banka, a.s.**  
se sídlem Praha 5, Štefánikova 78/50, PSČ 150 00, IČ: 284 28 943  
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 14463  
Tel: 420 236 073 733