

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Tereza Kučerová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Kučerová**
Osobní číslo: **M21600**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíl práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte odbornou literární rešerši na téma motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný motivační systém bankovních asistentů ve vybrané společnosti.
- Navrhněte projekt zvýšení motivace bankovních asistentů ve vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte náklady, přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. 4th edition. London: Kogan Page, 2016, 472 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020, 800 s. ISBN 978-074-9498-276.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Benyahya, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.4.2023

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Kučerová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vypracovat projekt, který zvýší motivaci zaměstnanců. Aby bylo možné navrhnout projekt, byly nejprve vysvětleny teoretické poznatky, které úzce souvisí s motivací. Po teoretické části následuje praktická část, která je tvořena z analýzy současného stavu motivace zaměstnanců a z projektu. Pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů, vlastní praxe a studia vnitropodnikových dokumentů, byly zjištěny nedostatky v oblasti komunikace a řízení zaměstnanců. Zjištěna byla také nespokojenost s otevírací dobou poboček, s prací o víkendy a s absencí osobního ohodnocení za odpracované roky. Na tyto nedostatky byl zaměřen projekt, který obsahuje celkem šest dílčích aktivit. Jedná se o kurzy pro manažery, týmové motivační mapy, Active Pass Card, osobní ohodnocení dle odpracovaných let, absence pracovního víkendu v následujícím měsíci, po kterém bankéř jako první z pobočky splní svůj měsíční prodejní plán a o hodinu kratší pracovní doba v případě, že bankéř přeplní svůj denní prodejní plán o jeden bankovní produkt. Celý projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, demotivace, motivační program, odměňování zaměstnanců

ABSTRACT

The aim of the thesis is to develop a project that will increase employee motivation. In order to design the project, the theoretical knowledge that is closely related to motivation was first explained. The theoretical part is followed by the practical part, which consists of an analysis of the current state of employee motivation and the project. By means of a questionnaire survey, interviews, own practice and the study of internal company documents, gaps in communication and employee management were identified. Dissatisfaction was also found with the opening hours of the branches, weekend work and the lack of personal remuneration for years of service. These shortcomings were addressed in a project with a total of six activities. These are courses for managers, team motivation maps, Active Pass Card, personal remuneration according to years of service, absence of a working weekend in the following month after which the banker is the first from the branch to fulfil his monthly sales plan and one hour shorter working hours in case the banker overflows his daily sales plan by one bank product. The entire project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: motivation, demotivation, motivation program, remuneration of employees

Chtěla bych poděkovat mojí vedoucí diplomové práce, Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala. Ráda bych poděkovala také Ing. Tomáši Urbánkovi, Ph.D., za jeho trpělivost při konzultacích statistických analýz. Děkuji také celé mojí rodině a partnerovi, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 MOTIVACE.....	14
2.1 MOTIVACE A MOTIV	14
2.2 ZDROJE MOTIVACE	15
2.3 STIMUL A STIMULACE.....	17
2.4 MOTIVAČNÍ TEORIE	18
2.4.1 Herzbergův dvoufaktorový model	18
2.4.2 Maslowova pyramida potřeb.....	19
2.5 TYPY MOTIVACE.....	20
2.5.1 Vnitřní a vnější motivace	21
3 MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU	22
3.1 MOTIVAČNÍ PROFIL A PRACOVNÍ MOTIVACE.....	22
3.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	24
3.2.1 Výkonová motivace	25
3.3 MĚŘENÍ MOTIVACE	25
3.3.1 Vyhodnocení výsledků pomocí kvantitativní analýzy	27
3.4 DEMOTIVACE	28
3.4.1 Příčiny vzniku demotivace a její následky	29
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	31
4.1 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	31
4.2 SPECIFIKA MOTIVACE PRODEJČŮ	32
4.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	33
4.3.1 Peněžní motivační nástroje	34
4.3.2 Nepeněžní motivační nástroje	35
4.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	36
4.4.1 Formy a kritéria hodnocení	36
4.4.2 Metody hodnocení.....	36
4.5 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
4.5.1 Metody vzdělávání	38
5 SHRUTÍ TEOERTICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40

6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
6.2	FINANČNÍ DATA A UKAZATELE	41
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE BANKÉŘŮ	44
7.1	CÍL ANALÝZY	44
7.2	METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY.....	44
7.2.1	Vlastní praxe	45
7.2.2	Studium vnitropodnikových dokumentů.....	45
7.2.3	Dotazníkové šetření.....	45
7.2.4	Polostrukturované rozhovory s manažery.....	47
7.2.5	Strukturované rozhovory s trenéry.....	48
7.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	49
7.3.1	Přístup k motivaci	49
7.3.2	System odměn	50
7.3.3	Prodejní plán	52
7.3.4	Komunikace a vztahy na pracovišti	53
7.3.5	Vzdělávání a rozvoj.....	58
7.3.6	Vyhodnocení výzkumné otázky.....	59
7.3.7	Vyhodnocení výzkumné hypotézy.....	64
7.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	65
8	PROJEKT	68
8.1	RÁMEC PROJEKTU	68
8.2	CÍL PROJEKTU.....	69
8.3	SOUČASNÝ STAV	70
8.4	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI NÁVRHŮ.....	70
8.5	NÁVRH PROJEKTU	71
8.5.1	Kurzy pro manažery	71
8.5.2	Motivační mapy	73
8.5.3	Zaměstnanecký benefit – pracovní doba.....	74
8.5.4	Zavedení osobního ohodnocení na základě počtu odpracovaných let	74
8.5.5	Zavedení pravidelných porad	74
8.5.6	Active Pass Card	75
8.5.7	Představení projektu.....	76
8.6	NOSITELÉ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ PROJEKTU	76
8.6.1	Matice odpovědnosti	77
8.7	PODMÍNKY PROJEKTU.....	78
8.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	78
8.8.1	Náklady na kurzy pro manažery.....	78
8.8.2	Náklady na pravidelné porady	79
8.8.3	Náklady na týmové motivační mapy.....	80
8.8.4	Náklady na Active Pass Card.....	80

8.8.5	Náklady na kratší pracovní dobu.....	81
8.8.6	Osobní ohodnocení.....	81
8.8.7	Celkové náklady.....	81
8.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	82
8.10	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
8.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	85
8.11.1	Eliminace rizik	86
ZÁVĚR		89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		90
SEZNAM VZORCŮ		95
SEZNAM OBRÁZKŮ		96
SEZNAM TABULEK.....		97
SEZNAM PŘÍLOH.....		98

ÚVOD

V současné době všechny společnosti kladou čím dál větší požadavky na své zaměstnance, protože požadovaného výkonu musí být efektivněji dosaženo, a stejně tak jsou zvyšovány požadavky ze stran zaměstnanců. Klíč k dosažení úspěchu společnosti představují schopní a motivovaní zaměstnanci, neboť právě ti jsou nenahraditelní a tvoří přidanou hodnotu jakékoliv společnosti. Naopak demotivovaný, frustrovaný a nespokojený zaměstnanec může negativně ovlivnit ostatní kolegy a atmosféru na pracovišti. V takovém případě může dojít ke snížení požadovaného pracovního výkonu a zvýšení fluktuace. Proto je nesmírně důležité jakýmkoliv způsobem, který povede ke spokojenosti zaměstnanců, o své zaměstnance pečovat.

Práce je zaměřena na motivaci bankéřů či bankovních asistentů, kteří jsou pro banku klíčovými zaměstnanci, a pro které systém odměn již existuje. Bankéř je převážně po celou svoji pracovní dobu v přímém kontaktu s klienty, proto je nesmírně důležité, aby podal požadovaný výkon, protože jakmile nebude dostatečně motivován, bude snadněji vyhledávat příčiny, které povedou k nespokojenosti, frustraci a demotivaci. Banka si je tohoto vědoma, a proto neustále zlepšuje pracovní podmínky.

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě konzultace s personálním oddělením ve vybrané společnosti, podle kterého by práce mohla zjistit zajímavé výsledky, díky kterým bude současný systém odměn upraven tak, aby zaměstnance motivoval k vyššímu výkonu. Smyslem této práce je zjistit, co současné bankéře motivuje, a co by chtěli zlepšit v současném systému odměn.

Toto téma jsem si vybrala také z důvodu, že jsem pracovala na pozici bankovního asistenta a vím, že pracovní výkon je hodnocen převážně na základě prodaných bankovních produktů. Člověk, který pracuje na této pozici, musí oplývat jistými dovednostmi a určitým charakterem, ale rozhodně musí být dobře motivován, aby mohl mít dlouhodobě dobré prodejní výsledky.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První, teoretická část, představuje literární rešerši z odborných zdrojů, díky kterým jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s motivací pracovníků. Tato část práce slouží jako podklad pro druhou, praktickou část, ve které je nejprve představena vybraná společnost, následně provedená analýza, z jejichž výstupů je vytvořen projekt, který doplní současný motivační systém společnosti.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracovat analýzu současného motivačního systému bankovních asistentů ve vybrané společnosti, na jejímž základě je vytvořen projekt, jehož cílem je motivovat bankovní asistenty k vyššímu pracovnímu výkonu. K úspěšnému vytvoření projektu jsou stanoveny dílčí kroky:

- Průzkum literárních zdrojů souvisejících s tématem diplomové práce a následná tvorba literární rešerše.
- Výběr vhodných metod k měření motivace.
- Analýza současného motivačního systému a úrovně motivace zaměstnanců.
- Tvorba projektu, jehož cílem je zvýšit motivaci bankovních asistentů a zhodnotit jeho náklady, přínosy a rizika, která by mohla nastat v případě realizace.

Teoretická část diplomové práce objasňuje souvislost mezi řízením lidských zdrojů a motivací, základní pojmy jako jsou motivace a motiv, stimulace a stimul, demotivace. Popsány jsou zde také zdroje a typy motivace, motivační teorie související s pracovním výkonem a vliv motivace na pracovní výkon. V této části práce je také vysvětlena tvorba motivačního programu, jeho jednotlivé části a měření motivace. V závěru je shrnutí teoretických poznatků.

Praktickou část tvoří analýza a projekt. Nejprve je charakterizována vybraná společnost, ale z důvodu zachování anonymity a mlčenlivosti, jsou kapitoly přizpůsobeny požadavkům vybrané společnosti. Následně je stanovena výzkumná otázka, hypotéza, cíl analýzy a metody sběru dat. Dále jsou sepsány hlavní analytická zjištění, která vyplývají z dotazníkového šetření, rozhovorů, vlastní praxe a studia vnitropodnikových dokumentů. Tyto poznatky jsou sepsány ze všech metod sběru dat dohromady a jsou rozčleněny na problematické oblasti. V této části práce je vyhodnocena pomocí statistických metod výzkumná otázka a hypotéza a před vytvořením projektu je provedeno shrnutí analytických poznatků. Pak následuje projekt, v jeho úvodu je stanoven cíl a popsány navrhované změny, které vyplývají z analytických zjištění. Sepsány jsou zde také přínosy a podmínky projektu, vyhodnoceny jednotlivé změny pomocí nákladové, časové a rizikové analýzy a vytvořeny případná opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vznik koncepce řízení lidských zdrojů byl v 50. a 60. letech 20. století, kdy se stalo řízení lidí nejdůležitější částí celého podniku (Koubek, 2015, s.15). Řízení lidských zdrojů (*human resource management*) bývá často zaměňováno s řízením lidí z důvodu, že spousta osob nesouhlasí se zacházením pracovníků jako s výrobními faktory (Armstrong a Taylor, 2020, s. 1). Právě proto, že zaměstnanci jsou bohatstvím každé organizace, kteří zajišťují její provoz, jejich působností vytváří vztahy na pracovišti a jejich osobností, tvoří organizaci (Boyer, Hronová a Machková, 1995, s. 9).

Smysl v řízení lidských zdrojů spočívá ve vytvoření potencialu pracovníků, díky kterému vrcholový management podniku pochopí a ocení jejich důležitost. Jedná se o konkurenční výhodu každého podniku, proto by si měl být každý podnik vědom, že lidé nejsou dalším nákladem pro podnik, ale naopak investicí, o kterou je třeba se starat. Pracovníci vytváří přidanou hodnotu, a aby ji bylo maximálně využito, musí personální management provést analýzu potřeb pracovníků, podle které přizpůsobí strategii řízení lidských zdrojů. Personální management nepracuje pouze s lidským kapitálem, ale dává dohromady technologie, finance, materiál a lidské zdroje. (Mužík a Krpálek, 2017, s.123)

Z podnikové strategie a nastavené vize vychází spousta činností podniku, mezi které patří i řízení lidských zdrojů. Jedná se o ucelený, integrovaný a strategický soubor aktivit, který směřuje k pracovníkům a zahrnuje nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, odměňování a motivování zaměstnanců, rozmísťování zaměstnanců, vytváření organizační kultury, analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, zpracování a uchování personálních informací (Horváthová a Čopíková, 2017, s. 5). Úkoly řízení lidských zdrojů lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií (*tradiční*) tvoří úkoly, které souvisí se samotnou prací a jedná se o rozvržení práce, kontrolu plnění a dodržování termínů. Druhá kategorie (*nové*) představuje modernější způsoby řízení, pod čímž si lze představit delegování, motivaci, spolupráci, podporu zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 12-14)

K dosažení požadovaného výkonu podniku je zapotřebí mít motivované a schopné zaměstnance, kteří jsou spokojeni, protože právě ti ovlivňují, zda bude dosaženo požadovaného cíle, díky nim jsou zajištěny finanční, informační a materiální zdroje, proto je nesmírně důležité obstarávat lidské zdroje. (Koubek, 2015, s. 16)

2 MOTIVACE

2.1 Motivace a motiv

Armstrong a Taylor (2020, s. 247) uvádí, že pojem „motivace“ vznikl z latinského slova „movere“, což znamená pohyb. Motivace je o podnětu, tedy důvodu, který člověka přinutí k jistému výkonu bez jakéhokoliv nátlaku. Tedy jistý podnět uvede člověka do pohybu.

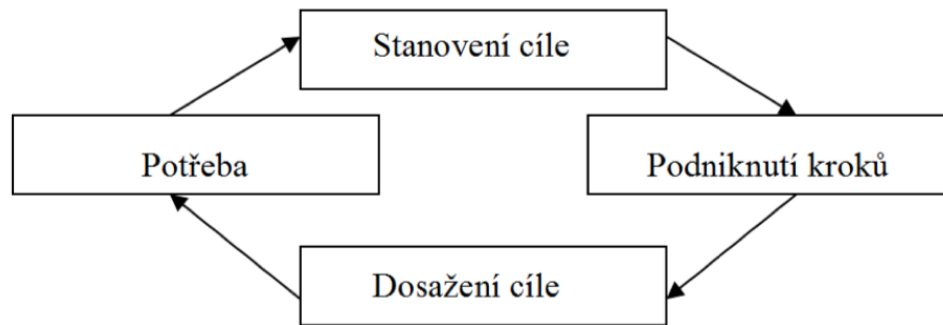
Motivace je proces, kdy je stanoven cíl, kterého chce člověk dosáhnout, aby naplnil svoji neuspokojenou potřebou. Pokud se mu povede uspokojit svoji potřebu, pravděpodobně bude stejný postup uplatněn i v budoucnu při naplňování stejné potřeby. Pakliže se mu nepovede potřebu naplnit, je možné, že bude aplikován k uspokojení potřeby v budoucnu jiný postup. (Armstrong, 2016, s. 188)

Veber a kol. (2021, s. 130) definují motivaci odlišným způsobem. Člověk dosáhne vytyčeného cíle pomocí fyzických a psychických aktivit, jež jsou ovlivněny vnitřními podněty člověka. Ke každé této aktivitě dostává člověk impuls, pod kterým si lze představit nenaplněné potřeby, představy, tužby a zájmy. Pokud impulsy doprovází negativní zkušenosti, pak člověk před určitými aktivitami uniká, vyhýbá nebo pociťuje k nim averzi.

Nákonečný (2014, s. 15) a Pospíšil (2019, s. 79). se shodují, že motivace je intrapsychický proces, který lze ovlivnit vnitřními podněty člověka, mezi které patří pohnutky či popudy, a vnější motivující podněty, často označovány jako incentive či pobídky. Naopak podle Bedrnové a Nového (2007, s. 362-363) ovlivňují a udržují lidské chování pouze vědomé a nevědomé pohnutky či motivy, které označuje za vnitřní hybné síly.

Armstrong (2016, s. 188) vysvětluje, že lidské chování ovlivňují faktory, díky kterým lidé dosáhnou určitého cíle a získají tak odměnu ve formě uspokojení jejich potřeby. Jako nejlepší formu motivace uvádí vnitřní motivaci. Tedy když jsou lidé motivováni sami od sebe, protože jsou ochotni vykonat něco navíc i bez dodatečné motivace. Podle Deiblové (2005, s. 54) a Armstronga (2020, s. 39) lze motivované chování člověka poznat podle toho, že je intenzivní, má svůj směr a jde si za svým cílem.

Stejným způsobem definuje vysokou míru motivace lidského chování Markel (2020, s. 187). Člověk je velmi zvědavý, aktivní, optimistický a málokterý podnět (stimul) ho zastaví. Armstrong (2016, s. 188) dodává, že motivace je důležitou součástí managementu, díky čemu lze pracovníky nasměrovat tím směrem, kterým vedoucí pracovník nebo organizace potřebuje.



Obrázek 1 Model motivace (Armstrong, 2007, s. 109)

Lochmannová (2016, s. 64) a Armstrong a Taylor (2020, s. 247) vysvětlují **motiv** jako důvod začít cokoli dělat. Jedná se o vnitřní psychický důvod, který bývá povzbuzen vnějším podnětem, uvádí Nakonečný (2014, s. 15). Motiv nás vede do finálního psychického stavu, kdy cítíme vnitřní uspokojení a pocit naplnění, jehož cílem je bod nasycení – **motiv cílový**. Opakem je **motiv instrumentální**, díky kterému můžeme projevit zájem o určitou oblast, píše Bedrnová a Nový (2007, s. 363).

Na každého jedince působí řada motivů, které mohou mít stejné nebo rozlišné dimenze. Pokud se u jednotlivých motivů dimenze shodují nebo alespoň částečně podobají, znamená to, že se podporují a naše chování je motivováno k dané činnosti. Pokud je tomu naopak, mohou se oslabovat a činnost narušovat a výjimečně až znemožňovat. (Armstrong, 2015, s. 878)

Obecně platí, že dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky k jejich dosažení. (Lochmannová, 2016, s. 64).

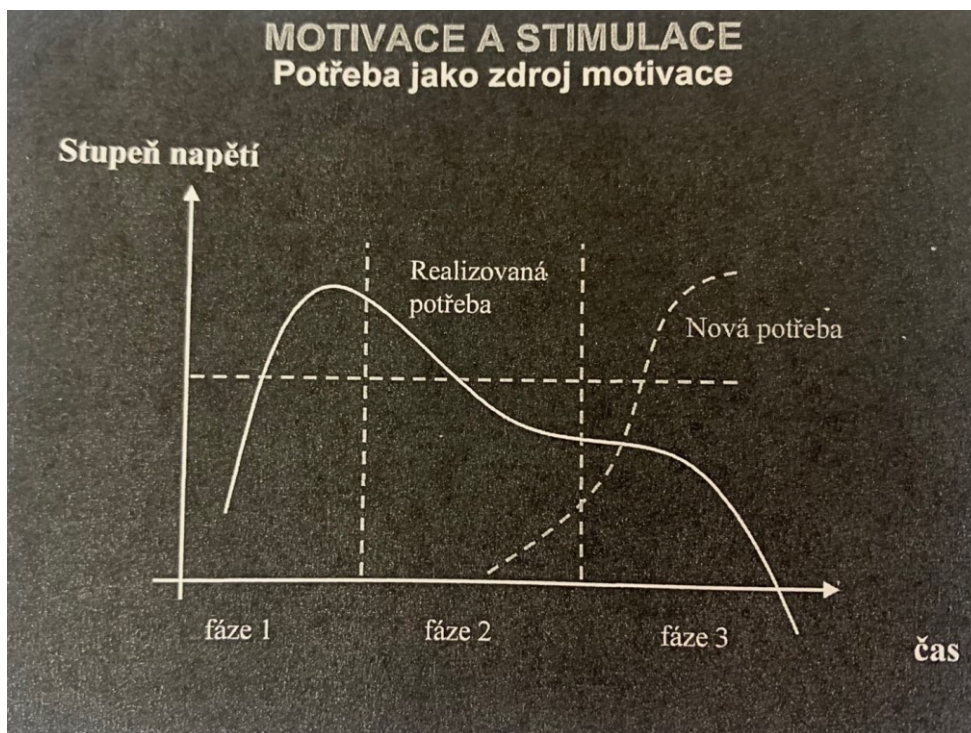
2.2 Zdroje motivace

Jakákoliv skutečnost, která utváří motivaci, je považována jako její zdroj, jenž by měl každý jedinec rozpoznat, aby pochopil lépe, co ho motivuje (Maslow, 2021, s. 149). Právě proto, že ne každý jedinec si své zdroje uvědomuje, je lze rozdělit na vědomé a nevědomé, dále pak na **potřeby, hodnoty, zájmy, ideály a návyky** (Krninská, 2012, s. 41). Podle Mikuláščíka (2015, s. 106) ovlivňují motivaci velmi podobné podněty – potřeby, hodnoty, zájmy, ideály, postoje a pudy.

K definici a třídění **potřeb** se velmi často využívá model, který sestavil americký psycholog Abraham Maslow, a je znám jako *Maslowova pyramida potřeb*, které je věnována stejnojmenná kapitola pod číslem 2.4.2. Dále lze potřeby rozdělit na *primární*, které představují potřeby vrozené a biologicko-fyziologické, a *sekundární*, které znamenají

potřeby sociální, psychické a získané. Primární potřeby zahrnují potřebu spánku, jídla, bezpečí, dýchání, což znamená, že se jedná o dlouhodobé uspokojování těchto potřeb, protože jsou nezbytné k životu (Maslow, 2021, s. 118-119). Sekundární potřeby jsou velmi proměnlivé, pomáhají jedinci s adaptací na okolní prostředí a jsou nekonečné. Zahrnují například potřebu lásky, radosti, vzdělání a být součástí týmu. (Nakonečný, 2014, s. 161-165)

Krninská (2012, s. 42) znázornila na následujícím obrázku proces uspokojování potřeb, který rozdělila do tří fází. V první fázi nám nedostatek určité potřeby vyvolá napětí, které nás motivuje. V druhé fázi v důsledku napětí naplníme naši potřebu a ve třetí fázi pocítíme nasycení, které umožní vnímat napětí z jiné nově nenaplněné potřeby.



Obrázek 2 Proces uspokojování potřeb a motivující fáze (Krninská, 2012, s. 42)

Osobnost každého jedince je utvářena z různých **hodnot** a jejich důležitost vychází nejen z osobnosti ale také ze sociální situace. (Maslow, 2021, s. 187-218)

Zájmy vznikají spontánně, patří mezi nejjednodušeji ovlivnitelný zdroj motivace, přesto se velmi podílejí na osobnosti člověka. Způsobují, že člověk svoji pozornost směřuje na jistou oblast předmětů. (Maslow, 2021, s. 217-218)

Ideály vznikají působením sociálních faktorů a pomáhá je utvářet rodina a blízké okolí. Jedná se o něco velmi těžce dosažitelného, což může motivaci ovlivňovat pozitivně, ale také o ideál nedosažitelný, který má opačný účinek na lidskou motivaci. (Krninská, 2012, s. 47)

Každý člověk se setkává během svého života s činnostmi, na které začne postupně reagovat stejným způsobem. Začne vykazovat stereotypní chování u daných činnosti, což znamená, že si vytvořil **návyk**. Návyk znamená zautomatizované a zafixované chování, a v některých případech se může stát, že naučené chování bude nežádoucí a lidskému životu nebezpečné, v takovém případě se jedná o zlozvyk. (Krninská, 2012, s. 45-46)

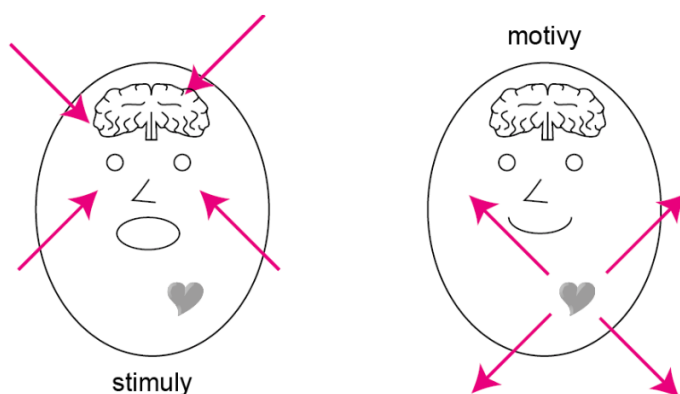
2.3 Stimul a stimulace

Mayerová a Růžička (2000, s. 110) ve své publikaci uvádí, že jakákoliv vnější pobídka, podnět či incentive představují **stimul**, který působí na chování člověka tak, že nějaký motiv buď vyvolá nebo posílí nebo naopak oslabí i dokonce potlačí. Upozorňují, že stimuly jsou orientované jak na úspěch – odměnu, tak na neúspěch – trest.

Lochmannová (2016, s. 68) definuje **stimuly** jako podněty, jenž způsobují změnu v motivaci člověka a člení je odlišným způsobem:

- vnitřní podněty (impulzy),
- vnější podněty (incentivy).

Stimulem může a nemusí být cokoli, protože záleží na motivační struktuře daného člověka. Lze rozlišovat stimuly hmotné a nehmotné, finanční a nefinanční, pracovní a mimopracovní, prospěšné a škodlivé. (Berdnová a Nový a kol., 2007, s. 400)



Obrázek 3 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2018, s.17)

Vnější působení na psychiku člověka, které způsobuje někdy vědomé nebo nevědomé ovlivňování činností, se nazývá **stimulace**. Celý proces je závislý na míře poznání druhého člověka stimulujícím jedincem, protože je zapotřebí, aby stimuly (vnější pobídky) byly

v souladu s motivy (vnitřními pohnutkami). Jinak stimulace nebude účinná. (Plamínek, 2015, s. 17)

Lochmannová (2016, s. 67) vysvětluje **stimulaci** na pracovišti jako vnější, záměrné a cílevědomé ovlivňování zaměstnanců, pomocí které nadřizený sleduje pracovní ochotu a přístup zaměstnance a jeho osobní rozvoj.

2.4 Motivační teorie

V praxi se k motivaci přistupuje různými způsoby, které vychází z motivačních teorií. Tyto teorie jsou rozděleny do tří skupin (Armstrong a Taylor, 2020, s. 193):

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Motivace pracovního jednání vychází převážně z teorií zaměřené na obsah neboli kognitivních teorií, mezi které patří Herzbergova a Maslowova teorie (Bedrnová a Nový, 2007, s. 385). Z tohoto důvodu budou věnovány následující dvě kapitoly kognitivním teoriím, kde budou vysvětleny.

2.4.1 Herzbergův dvoufaktorový model

Americký psycholog Frederick Irving Herzberg v 50. letech 20. století se svým týmem prováděli výzkum v Pittsburghu a zjistili, že pracovní motivaci, resp. pracovní spokojenost ovlivňují dvě skupiny faktorů, které rozdělili na (Dvořáková, 2012, s. 63-64):

- vnější – hygienické,
- vnitřní – motivátory.

Tato teorie bývá označována i jako pittsburghská studie a vychází z předpokladu, že každý jedinec má dva typy protikladných potřeb (Bedrnová a Nový, 2007, s. 385). První skupina potřeb se vyhýbá lidské bolesti a druhá skupina potřeb je o psychickém růstu (Armstrong a Taylor, 2020, s. 195).

Vnější faktory vycházejí z předpokladu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Nicméně pakliže kvalita a stav faktorů jsou nepříznivé pro daného zaměstnance, začne pociťovat pracovní nespokojenost, jenž může negativně ovlivnit jeho pracovní výkon. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Herzberg vysvětluje, že optimální stav **vnitřních faktorů**, podporuje pracovní spokojenost a pracovní motivaci. V opačném případě pracovník necítí pracovní spokojenost a není ani motivován k pracovnímu výkonu. (Adair, 2004, s. 50)

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

Obrázek 4 Herzbergův dvoufaktorový model (Koubek, 2015, s. 60; vlastní zpracování)

Význam této teorie je v tom, že pracovní spokojenost nemusí pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci, ale z dlouhodobého hlediska je nezbytná, proto by cílem každého manažera mělo být uspokojování hygienických faktorů a stimulovat je pomocí motivačních nástrojů (Armstrong a Taylor, 2020, s. 195). Motivační profil každého jedince je rozdílný, a proto i Herzbergovo rozdělení faktorů je diskutabilní. Podle Armstronga a Taylora (2020, s. 159), Lochmannové (2016, s. 67) a Urbana (2017, s. 16) jsou peníze v jakékoliv formě považovány za nejmocnější nástroj. Herzberg poukazoval na problém, že nedostatek peněz zvýší nespokojenost, ale také dostatek peněz nevede k trvalé spokojenosti. (Armstrong, 2016, s. 191)

2.4.2 Maslowova pyramida potřeb

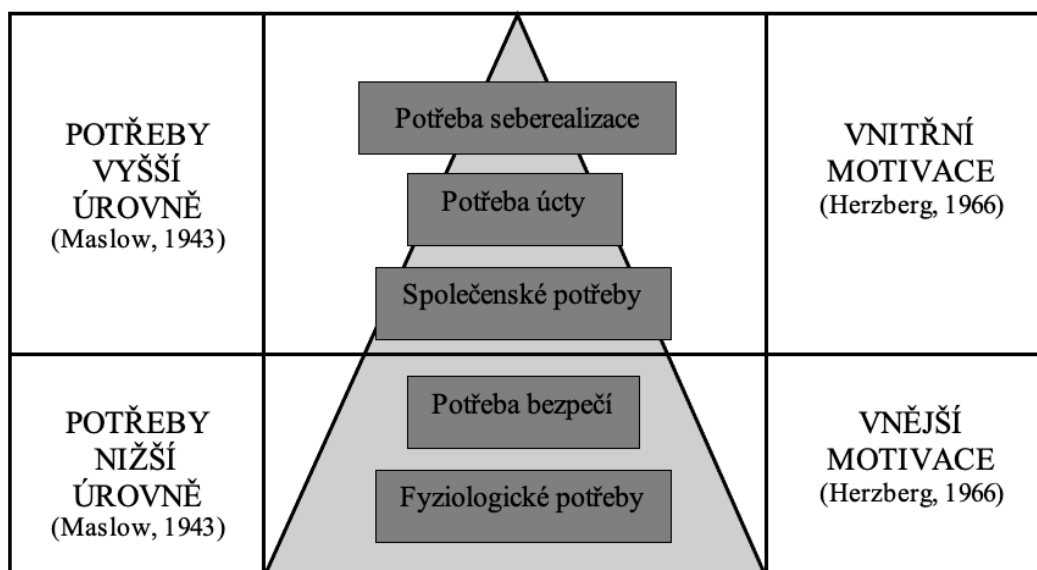
Pyramidu hierarchicky uspořádaných potřeb vytvořil americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943, v níž potřeby rozdělil do pěti kategorií hierarchicky uspořádaných. První kategorií, která je základ celé pyramidy, představují fyziologické potřeby, které jsou nezbytné pro lidský život. Tedy například potřeba jídla, pití, spánku a oblečení. Čtvrtou kategorií je potřeba jistoty a bezpečí. Dále do třetí kategorie náleží společenské potřeby jako je láska, náklonost, přátelství a pocit, že jedinec patří do nějaké skupiny. Druhou kategorií tvoří potřeba uznání, ocenění a sebeúcta. A poslední, pátou kategorií je potřeba seberealizace, kdy každý jedinec má potřebu se rozvíjet, vzdělávat a následně své schopnosti a dovednosti uplatňovat. (Armstrong, 2016, s. 191)

Maslow vysvětluje, že každého jedince nejvíce motivují neuspokojené potřeby, a naopak uspokojené potřeby nemotivují k výkonu (Urban, 2017, s. 15). Toto pravidlo platí pro všechny potřeby kromě potřeby seberealizace, která je považována za nejdůležitější, proto je v pyramidě potřeb hierarchicky nejvýše (Armstrong a Taylor, 2020, s. 193). Také uvádí, že se jedná o potřebu, kterou nelze nikdy plně uspokojit, nicméně její postupné naplňování, může zesilovat lidské uspokojení, které způsobí zvýšenou motivaci k naplnění této potřeby. (Bellová a kol., 2019, s. 13)

Z Maslowovy pyramidy potřeb vyplývá, že vedoucí pracovníci a manažeři by se měli zaměřit na neuspokojené potřeby podřízených. Pokud zaměstnanec má v práci možnost tyto potřeby uspokojit, bude pravděpodobně podávat maximální výkon k jejich dosažení. Přímý nadřízený pracovníka nesmí zapomínat na to, že je důležité, předat pracovníkovi zodpovědnost za některé úkoly a vytvářet pracovníkovi možnost seberealizace.

2.5 Typy motivace

Deiblová (2005, s. 55) uvádí, že existuje vědomá a nevědomá motivace, primární a sekundární, vnitřní a vnější. O pár let později Urban (2017, s. 16) vysvětluje, že z Maslowova modelu je patrné, že motivaci ovlivňují hmotné a nehmotné podněty, proto rozlišuje kromě vnitřní a vnější i hmotnou a nehmotnou motivaci. Nicméně většina autorů vychází pouze z rozdělení motivace na vnitřní a vnější, které popisuje Armstrong a Taylor (2020, s. 193). Jakékoliv jiné členění motivace vychází z rozdělení samotných podnětu motivace.



Obrázek 5 Porovnání kognitivních teorií (Guillén, 2021, s. 11; vlastní zpracování)

2.5.1 Vnitřní a vnější motivace

Urban (2017, s. 14) definuje **vnitřní motivaci** jako proces, při kterém člověk uspokojuje své vnitřní potřeby, které navazují na potřeby čtvrtého a pátého stupně Maslowovy pyramidy potřeb. Armstrong a Taylor (2015, s. 218-219) uvádí, že vnitřní motivace se v práci projevuje pocitem důležitosti, zajímavosti, smysluplnosti, volností v jednání a rozhodování, využitím svých znalostí a dovedností, které člověk může dále rozvíjet a možnostmi vybudování kariéry. Tedy není možné ji podporovat vnějšími pobídkami. Vyplyvá z práce samotné a souvisí s angažovaností. Vnitřní motivátory mají dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí osobností a jejich práce. Zaměstnanec, který je velmi vnitřně motivován, projevuje značnou radost z práce, a také nemá problém odpracovat hodiny navíc. Bohužel pokud se takovému zaměstnanci něco nelíbí nebo ho jistý úkol v práci nebaví, tak si toho velmi rychle okolí všimne. Je důležité, aby nadřízený s takto motivovanými zaměstnanci pracoval. Mezi doporučené činnosti patří vytvářet příjemnou atmosféru na pracovišti, zdůrazňovat zábavnost práce, podporovat zaměstnance, přidělovat zaměstnancům úkoly, které je baví. (Lochmannová, 2016, s. 67)

Vnější motivace představuje faktory okolního prostředí, které ovlivňují lidské chování. Protože motivace pracovního výkonu vychází zejména z Herzbergovi teorie a Maslowovi pyramidy potřeb, jsou za faktory vnější motivace považovány Herzbergovy hygienické faktory. Oproti faktorům vnitřní motivace nezpůsobují vnější faktory tak hluboký a dlouhodobý dopad a nemusí způsobit okamžitou změnu v lidském chování, přestože je to cílem vnějších faktorů (Armstrong, 2016, s. 189). Urban (2017, s. 17) popisuje vnější motivaci jako to, co pracovník získá za správně odvedenou práci, ale Armstrong a Taylor (2015, s. 219) uvádí, že se může jednat nejen o odměnu ale také o trest.

3 MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU

K dosažení požadovaného výkonu podniku, je potřeba mít motivované pracovníky, aby pracovali tak, jak je potřeba, proto každá organizace své motivační priority zaměřuje na dvě oblasti. První oblast souvisí s faktory, které ovlivňují motivaci a organizace je může využít k motivaci svých zaměstnanců a druhá oblast závisí na míře uspokojených potřeb zaměstnanců. Možnosti nástrojů motivace, které společnost má možnost využít pro své zaměstnance, závisí na povaze práce, jejich podmínkách, prostředí a finančních možnostech firmy. Druhá oblast motivačních priorit je důležitá z toho důvodu, že pracovníci, jejichž potřeby jsou uspokojené z velké části, mohou být motivováni motivačními nástroji pouze krátkou dobu, protože motivační účinek v dlouhodobém horizontu klesá. A pracovníci, kteří mají uspokojené své potřeby, nelze motivovat pomocí nástrojů motivace k vyššímu pracovnímu výkonu. (Urban, 2017, s. 21-22)

V psychologii je rozlišováno, zda se jedná o individuální pracovní motivaci či skupinovou pracovní motivaci. Individuální motivaci nejvíce ovlivňuje způsob řízení manažera a jeho schopnosti a na skupinovou motivaci nejvíce působí samotný tým. (Ližbetinová, Hitka a Kampf, 2017, s. 33)

3.1 Motivační profil a pracovní motivace

Součástí každé osobnosti člověka je **motivační profil**, který je tvořen z dlouhodobých a trvalých preferencí, které se utváří sociálním prostředím, ve kterém se člověk pohybuje už od nejtělejšího věku (Dvořáková, 2012, s. 62). Motivační profil je úzce spjatý s temperamentem člověka, jeho intenzitou prožívání, zkušenostmi, a přestože některé orientace mohou být dominantnější, jedná se o stabilní součást člověka (Krninská, 2012, s 48).

Motivační profil každého člověka se skládá celkem ze sedmi odlišných dimenzí, které se polarizují. Rozdělení podle Krninské (2012, s. 48-51) je následující:

- situační zaměření krátkodobé – perspektivní zaměření dlouhodobé,
- individualismus – kolektivismus,
- osobní orientace – neosobní orientace,
- aktivita – pasivita,
- orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti,

- ekonomický úspěch – morální uspokojení,
- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.

Pracovní motivace daného člověka nám vyjadřuje jeho ochotu k práci, proto už při samotném výběru zaměstnance, je důležité rozpoznat jeho motivaci, aby manažer či personalista posoudil, zda je pro dané pracoviště vhodný a pomůže plnit výkon. Mezi pracovníky jsou vždy rozdíly v individuální motivaci, nicméně pro podnik je podstatné, zda ho daná práce bude naplňovat a zda mají potřebné nástroje k jeho motivaci (Mayerová a Růžička, 2000, s. 110). Rozdíly v motivaci jsou většinou z důvodu rozdílného věku, odlišných osobních zkušeností, každý pracovník se nachází v jiné životní fázi s jinak uspokojenými potřebami. (Urban, 2017, s. 36)

S pracovní motivací jsou spojovány dva typy motivů. Motivy související s danou prací (*motivy intrinsické*) a motivy nesouvisející s prací (*motivy extrinsické*). (Bedrnová a Nový, 2007, s. 383)

Tabulka 1 Motivy pracovního jednání (Bedrnová a Nový, 2007, s. 383-384; vlastní zpracování)

INTRINSICKÉ MOTIVY	EXTRINSICKÉ MOTIVY
potřeba činnosti	potřeba peněz
potřeba kontaktu s druhými lidmi	potřeba jistoty
potřeba výkonu	potřeba potvrzení vlastní důležitosti
touha po moci	potřeba sociálních kontaktů
potřeba smyslu života	potřeba sounáležitosti
seberealizace	potřeba partnerského vztahu

Bedrnová a Nový (2007, s. 384) uvádí, že lze rozlišit motivy i podle působení na pracovní výkon:

- motivy podporující pracovní výkon (*motivy aktivní*),
- motivy vytvářející podmínky pro motivy aktivní (*motivy podporující*),
- motivy, které lidskou pozornost odvádí od práce (*motivy potlačující*).

Miskell a Miskell (1996, s. 65) se shodují, že každý pracovník má své vnitřní potřeby, jejichž prioritou je individuální, ale přesto se požadavky na práci ve většině případech shodují

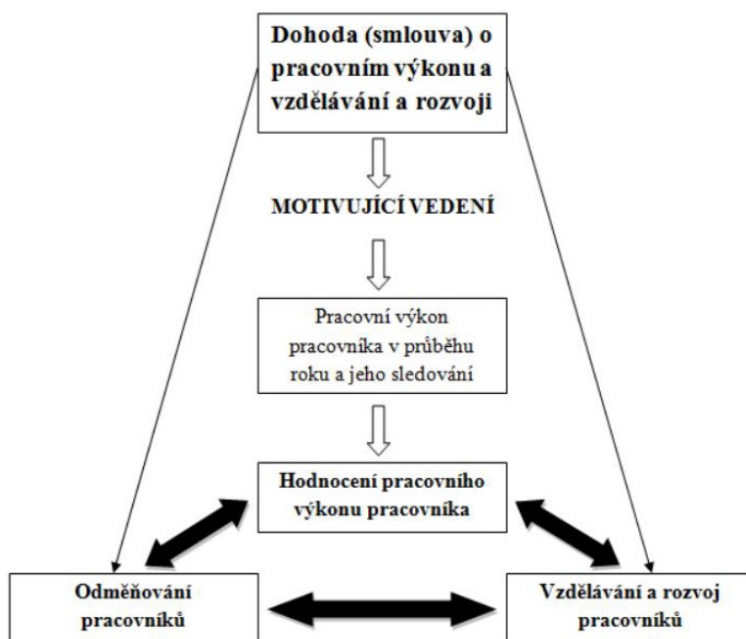
a uvádí, že mezi tyto požadavky patří uznání, povýšení, dobré vztahy s nadřízeným a kolegy, bezpečnost, zajímavost práce, zajímavý podnik, dobré pracovní podmínky, odměny a mzda.

Pracovníci, kteří jsou velmi motivováni, mohou vykazovat sebemotivační chování, které se projevuje například tím, že si užívají výzvy, velmi pozitivně a rychle reagují na nové příležitosti, přebírají řízení, aby dosáhli úspěchu. Pokud tyto pracovníky podpoříme, může to znamenat úspěch nejen pro ně, ale i pro podnik. (Noe a kol., 2018, s. 289)

3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu pracovníka představuje proces, který zahrnuje mnoho kroků, jenž vedou k efektivnímu řízení pracovníka a k jeho spokojenosti. Cílem tohoto procesu je dosažení vysoké úrovně výkonnosti. (Urban, 2013, s. 13-14)

Pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti pracovníků, řídicí pracovníci musí naslouchat svým podřízeným, aby mohli poznat jejich motivační profil, pak je mnohem snazší přizpůsobit práci a pracovní prostředí potřebám pracovníka. Pokud nastane jakákoliv změna spojená s prací a jejími podmínky, nesmí se zapomínat na názor pracovníků, jejichž výkon tato změna může negativně ovlivnit, případně upravit nové změny tak, aby to bylo v souladu s požadavky organizace a pracovníka. Tedy základním úkolem pro dosažení vysokého výkonu je správná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. (Miskell a Miskell, 1996, s. 65)



Obrázek 6 Proces řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 203)

Při řízení pracovního výkonu je důležité nezapomínat, že výkon pracovníka ovlivňují osobnostní předpoklady, které jsou u každého jiné. Jedná se například o vlastnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, zájmy, motivaci a zdravotní stav. Dále pracovní výkon ovlivňuje sociální prostředí, pracovní prostředí, systém řízení organizace, technologie a motivační systém, tedy vnější faktory. (Mikuláščík, 2015, s. 124)

Podle Šikýře (2016, s. 118-119) efektivního řízení pracovního výkonu lze dosáhnout třemi kroky:

- řízení pracovního výkonu musí být přizpůsobeno podmínkám podniku,
- zahrnout systém řízení do personálních činností,
- zavést systém řízení pro všechny zaměstnance.

3.2.1 Výkonová motivace

Snaha o dosažení úspěchu a současně se vyhýbat neúspěchu představuje výkonovou motivaci. Velmi individuální je, zda převažuje větší potřeba úspěchu nad vyhnutím se před neúspěchem, nebo zda je tomu naopak. Pokud u pracovníka převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, predikuje to jeho pasivitu, pakliže převažuje potřeba úspěchu, jedná se o cílově a velmi výkonově orientovaného pracovníka. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 375)

Výkonová motivace se podle Bedrnové a Nového (2007, s. 375) vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnutí se neúspěchu}} \quad (1)$$

Pauknerová (2012, s. 606) popisuje motivaci pracovního výkonu odlišným způsobem, který lze zapsat pomocí následujícího vzorce:

$$V = f(S \times M) \quad (2)$$

Aby bylo možné vypočítat úroveň pracovního výkonu (V), je potřeba znát schopnosti (S) a motivaci (M) pracovníka. Pakliže pracovník nebude mít potřebné schopnosti nebo motivaci k dané práci, bude vykazovat nulový pracovní výkon. (Pauknerová, 2012, s. 603-606)

3.3 Měření motivace

Analyzovat a změřit motivaci je mnohem náročnější než měřit spokojenost či pracovní výkon, protože motivaci si nikdo neuvědomuje, ale naopak spokojenost ano. Vnitřní motivaci člověka ovlivňuje mnoho faktorů, proto se jedná o komplexnější strukturu oproti

spokojenosti. Bedrnová, Jarošová, Nový (2012, s. 255) doporučují k měření motivace využít spíše nepřímých metod, postupů a také rozbor pracovních výsledků. Mezi vhodné metody Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 256) řadí:

- Pozorování člověka v průběhu pracovního výkonu, kdy je možné zachytit jeho chování.
- Polostandardizovaný rozhovor, jehož hlavním obsahem jsou klíčové otázky sestaveny dopředu a výzkumník se doptává podle situace.
- Životopis pracovníka, jehož stylizace a obsah napovídá výzkumníkovi, o jaký typ člověka se jedná.
- Projektivní techniky, které jsou efektivní cestou, jak zjistit vnitřní motivaci, ale pouze pro speciálně vyškolené odborníky.

Naopak Armstrong a Taylor (2015, s. 49) doporučují využít přímé metody jako jsou rozhovory, diskuse, dotazování či jejich kombinace. Teturová a Myšková (2010, s. 243) upozorňují, že vyhodnotit současný stav motivace a poznat individuální motivační profily pracovníků jakýmkoliv způsobem, je zásadní pro řízení pracovního výkonu.

Podle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 256) je nejkvalitnějších výsledků dosaženo zúčastněným pozorováním, kdy pracovníci netuší, že jsou pozorováni, takže se eliminuje změna chování, která by mohla nastat, pokud by pracovník věděl, že je pozorován. Aby pozorovatel dosáhl objektivních výsledků, musí mít dopředu připravené pozorování, které je součástí výzkumné studie. Jedná se o systematické pozorování, které je sestaveno na základě projektu. Projekt musí mít stanoven cíl, teoretický rozbor problematiky, hypotézy, způsob ověřování získaných dat či výsledků, časový harmonogram, případné požadavky na výzkum a také metody, díky kterým výzkumník pozná motivační profil pozorovaných. Až poté je možné nastavit potřebné stimulační nástroje, kterými je zvýšena motivace. Výsledkem měření motivace je tedy poznání individuální motivace, na základě toho je možné sestavit motivační program organizace. Shodují se Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 256), Teturová a Myšková (2010, s. 243) i Urban (2017, s. 35).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 256) upozorňují, že závěry, které výzkumník bude dělat z pozorování, musí být velmi opatrně sepsány, protože stejná míra motivace u každého jedince může způsobit odlišné chování. Samozřejmě to platí i naopak. Stejně motivy mohou vyvolat odlišnou míru motivace.

Na rozdíl od Arsmtronga a Taylora (2015, s. 49) a Bedrnové Jarošové a Nového (2012, s. 256), Kmošek (2019) uvádí, že nástroje, které měří motivaci, lze rozdělit na projektivní, objektivní, subjektivní a implicitní.

3.3.1 Vyhodnocení výsledků pomocí kvantitativní analýzy

Data, která výzkumník získá můžou být vyhodnoceny pomocí kvalitativní nebo kvantitativní analýzy, díky čemu je ověřeno, zda se jedná o validní výsledky. Pakliže bude vyhodnocování dat probíhat přes kvantitativní analýzu bude se jednat o (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 64-70):

- deskriptivní statistiku,
- testy porovnávací soubory dat,
- korelační analýzu,
- regresní analýzu,
- faktorovou analýzu.

Pearsonův chí-kvadrát test χ^2 byl navržen v roce 1900 Karlem Personem a jedná se o test, který patří do skupiny testů porovnávacích soubory dat. Testuje statistické hypotézy a vychází z platnosti nulové hypotézy, kde náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. To znamená, že veličina X neovlivňuje vznik veličiny Y. V současné době se tyto testy počítají pomocí počítačového programu, který vypočítá p-hodnotu, což je potřebná hodnota, díky které je možné přijmout nebo zamítnout nulovou hypotézu. Mezi chí-kvadrátové testy patří test dobré shody, test nezávislosti a test homogenity. (Holčík a Komenda, 2015)

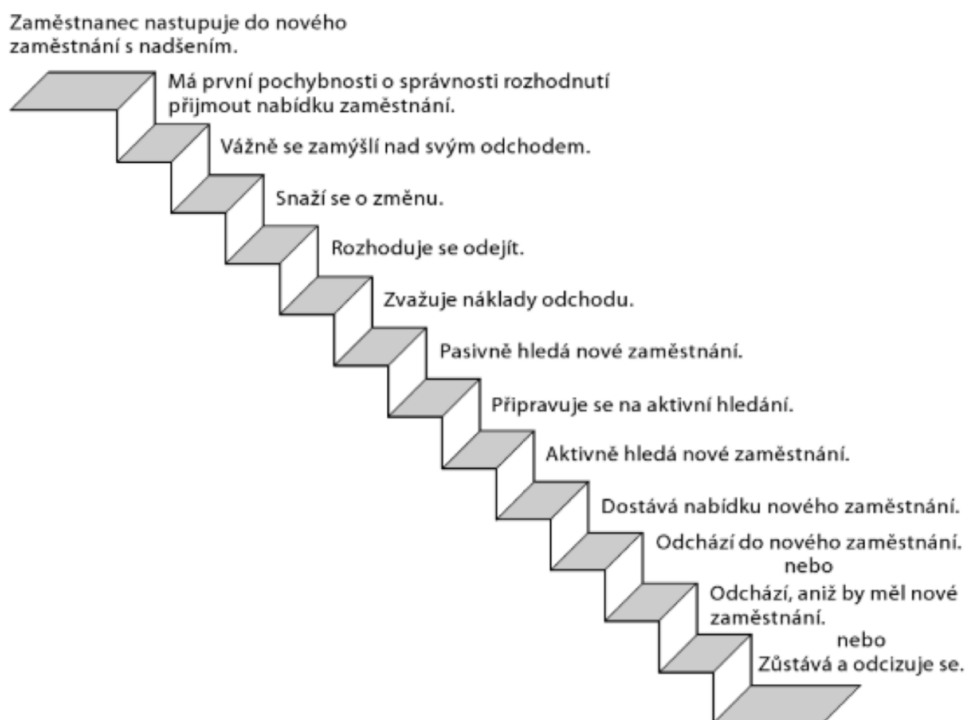
Zakladatelem faktorové analýzy je Charles Sperman, který v roce 1904 navrhl hypotézu vycházející z předpokladu, že existuje jeden faktor, který koreluje výsledky inteligenčních testů. Nejprve byla faktorová analýza uplatněna v psychologii, ale po jejím rozvoji, kdy z jednoho společného faktoru vznikla vícefaktorová analýza, byla aplikována i v jiných oborech – marketing, zdravotnictví, sociologie apod. Hlavním předpokladem analýzy je vzájemná závislost proměnných neboli faktorů, k čemuž je využíván test Kaiser-Meyer-Olkin test a následně Bartlettův test sféricity (Faktorová analýza, 2017). Cílem faktorové analýzy je vytvoření nových společných faktorů, které jsou v praxi neměřitelné, ale pomohou objasnit pozorované závislosti (Základní pojmy faktorové analýzy, 2010). Jinak řečeno, skryté příčiny korelovaných proměnných jsou vysvětleny

jejich redukcí, které jsou smysluplně interpretovány. Avšak mezi hlavní nedostatky této analýzy patří mnohdy obtížná interpretace. (Princip faktorové analýzy, 2018)

3.4 Demotivace

Opakem motivace je demotivace, kterou nechce vidět u svých pracovníků žádná organizace, protože negativně ovlivňuje fluktuaci, a v některých případech dokonce i celkovou image společnosti. Pojem „**demotivace**“ znamená ztrátu zájmu nebo motivu, což způsobuje, že pracovníci jsou pasivní a rezignují (Thorner, 2017, s. 48). Dochází k nižšímu pracovnímu výkonu nejen u jednotlivců, ale také u celých týmů, které mohou být velmi rychle demoralizované. (Lochmannová, 2016, s. 69)

Depoo a kol. (2021, s. 72) definují demotivaci zaměstnanců: „*Nedostatek přesvědčení pracovat pro organizaci, nesoulad přesvědčení, hodnot, principů a jiných osobnostních charakteristik s principy práce v organizaci.*“



Obrázek 7 Třináct kroků k odchodu zaměstnance (Branham, 2009, s. 25)

Depoo a kol. (2021, s. 85) sepsali proces od motivovaného zaměstnance k demotivovanému na šest kroků:

1. přemýšlí o současné nevyhovující situaci
2. čekají, zda nenastane změna

3. pokud se situace nezmění, sníží svůj pracovní výkon
4. demotivují své kolegy
5. pracovník zkusí provést změnu
6. hledají nové zaměstnání a skončí v současné organizaci anebo zůstanou, ale podávají nižší pracovní výkon

3.4.1 Příčiny vzniku demotivace a její následky

Příčinou demotivace může být řada důvodů, mezi nejobvyklejší Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 328-329) považují:

- agresivita ze strany vedoucího pracovníka,
- absence informací o novinkách v organizaci,
- dlouhé pracovní porady,
- ignorace ze strany nadřízeného,
- nedostatek podpory při spolupráci mezi kolegy,
- nevhodně nastavená či chybějící komunikace na pracovišti,
- špatně nastavená hmotná a nehmotná motivace.

Další příčinou může být nízká a příliš vysoká mzda, která nevzbuzuje pocit motivace, ale naopak demotivace. Americký psycholog Frederick Herzberg ve své teorii uvádí mzdu a všechny novodobé firemní odměny jako hygienické faktory, které slouží k potlačení demotivace. (Clegg a Birch, 2004, s. 10)

Stejně tak Branham (2009, s. 37) vysvětluje, že na pracovní výkon zaměstnance nemají vliv finanční prostředky, protože mnoho z nich zůstane u zaměstnavatele, kde jsou spokojeni, přestože vydělají podprůměrnou mzdu a dostali nabídku od jiného zaměstnavatele s vyšší mzdou, ale upozorňuje, že zvláštní skupinou pracovníků jsou obchodníci, kteří jsou motivováni hlavně penězi.

Podle Depoo a kol. (2021, s. 86) lze příčiny demotivace klasifikovat dvěma způsoby. Buď se jedná o příčiny procesní a rozvojové nebo o příčiny podle velikosti organizace.

Nesoulad s kulturou, se vztahy na pracovišti, komunikací a celkově s vnitřním prostředím organizace a etikou představují *příčiny procesní*. Nespokojenost pracovníka, která je velmi

často způsobena nenaplněným očekáváním, odměňováním a uznáním, tedy nedostatečná seberealizace a možnost seberozvoje, je označována jako *rozvojová příčina*. (Depoo a kol., 2021, s. 86)

Velký vliv na příčinu vzniku demotivace a následnou reakci pracovníka má také velikost organizace. *U malých organizací* může být častý problém ohodnocení, uznání, kariérní postup a jistota, což způsobí u mnoha pracovníků impulzivní rozhodnutí, které nevezmou zpět. Pracovníci v malých organizacích jsou nakloněni k diskuzi o problémech, ale bohužel daný problém není vyřešen a někdy nejsou ani vyslechnuti. Naopak *u velkých organizací* dochází ke vzniku demotivace pomaleji, protože obvyklou příčinou je špatná komunikace a vztahy na pracovišti. Nejprve se zaměstnanci snaží adaptovat, po nějaké chvíli se začnou cítit bezvýznamně, a pak pocítí nedostatečnou podporu a nevhodný přístup ze strany nadřízeného. Mnohdy zkusí přesun na jinou pozici v rámci stejné organizace, protože jsou otevřeni změně, ale právě velikost organizace způsobuje nedostatek času manažera na komunikaci s podřízenými, a v důsledku špatných zkušeností se vztahy a komunikací jsou zaměstnanci uzavřeni vůči jakékoliv diskuzi. (Depoo a kol., 2021, s. 86)

Aby se předešlo příčinám demotivace je potřeba, aby manažer pracoval se svými podřízenými po celou dobu jejich působení v organizaci. Ve většině organizací jsou zaměstnanci z rozličných kultur, s jinými požadavky na práci, s jinými potřebami, různého věku a ke všem těmto specifikům by měl umět manažer přistupovat a znát je, aby mohl jednotlivé zaměstnance stimulovat vyššímu pracovnímu výkonu. Manažer by neměl zapomínat, že deleguje lidské bytosti, které mají své potřeby, přání a očekávání, a pokud manažer své podřízené zná, pracuje s nimi tak, aby jejich individuální požadavky byly naplněny, pracovníci budou spokojeni a mnohem lépe se manažerovi s podřízenými pracuje. Navíc spokojeného zaměstnance není potřeba k pracovnímu výkonu stimulovat, protože je motivován sám od sebe. (Urban, 2017, s. 28-32)

Monitoring zaměstnanců je důležitý nejen, aby byly získány informace o zaměstnancích, ale také k identifikaci problémových oblastí v organizaci. Stejně tak podstatná je kontrola manažerů, zda uplatňují způsob vedení a komunikace takový, pro jaký byly vyškoleni danou organizací. (Depoo a kol., 2021, s. 86)

Důsledky demotivace se mohou projevit následujícím způsobem. Sníženou produktivitou zaměstnanců, ztrátou znalostí v důsledku nedostatečné motivace vzdělávání a dalšího rozvoje a fluktuací. (Depoo a kol., 2021, s. 73-75)

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI

První motivační programy vznikly na přelomu 19. a 20. století s cílem prohloubit vztah zaměstnanců vůči podniku a zvýšit tak jejich loajalitu. Motivační program představuje individuální návod každého podniku, jak stimulovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, aby bylo dosaženo podnikových cílů, rozvoje zaměstnanců a zaměstnanecké spokojenosti. (Gregar, 2010, s. 39-40)

Motivační program by měl být součástí personální strategie podniku a odpovídat sociální a personální politice daného podniku (Bedrnová, Nový a kol, 2007, s. 411). Úspěšnost motivačního programu závisí nejen na motivačních nástrojích, které podnik využívá pro stimulaci pracovníka, ale také na znalosti jeho osobnosti – jeho vnitřních motivů (Depoo a kol., 2021, s. 32). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 22) řadí motivační program organizace do vnější motivace, protože se jedná o stimulaci pracovního výkonu zaměstnanců pomocí stimulů. Jedná se o dlouhodobou záležitost, která musí být pravidelně aktualizovaná, aby efektivně fungovala. Motivační program nezahrnuje pouze odměňování pracovníků, ale také jejich vzdělávání, hodnocení, způsob řízení a péči o ně.

4.1 Tvorba motivačního programu

Tvorbu programu lze rozdělit do několika kroků, na kterých se shodnou Mayerová a Růžička (2000, s. 116) a Bedrnová a Nový a kol. (2007, s. 414). Dvořáková a kol. (2012, s. 240) tento proces charakterizují stručněji ale v závěru stejného významu.

1. Poznat individuální motivaci zaměstnanců a na základě této analýzy vyhodnotit, zda jsou spokojeni či nespokojeni (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 414).
2. Vytvořit konkrétní záměr programu. Tedy stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle. (Dvořáková a kol., 2012, s. 240)
3. Vyhodnotit, jaký je rozdíl mezi stanoveným a reálným výkonem (Mayerová a Růžička, 2000, s. 116).
4. Stanovit, jaké motivační nástroje (stimulační prostředky) budou aplikovány, aby byl dosažen požadovaný výkon (Dvořáková a kol., 2012, s. 240).
5. Sepsat dokument, jehož obsahem bude motivační program, aby ho bylo možné použít i jako směrnici podniku (Mayerová a Růžička, 2000, s. 116).

6. Seznámit všechny pracovníky, pro které je určen, s motivačním programem, aplikovat motivační program, následně dohlížet na jeho využívání, fungování a případně jej konzultovat a upravovat (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 414).

Bedrnová a Nový a kol. (2007, s. 414) upozorňují na první krok, který je velmi zásadní, aby byla důsledně zjištěna spokojenost či nespokojenost pracovníka v podniku a na základě tohoto zjištění je vytvořen daný motivační program. K analýze spokojenosti či nespokojenosti se využívá pozorování, osobní a písemné dotazování, v němž jsou zahrnuty otevřené a uzavřené otázky. Z důvodu, že je náročné si uvědomit vnitřní motivaci, protože se jedná o obsáhlé téma a o mnoho propojených motivů, které si spousta lidí neuvědomuje, je analýza individuální motivace k pracovnímu výkonu komplikovanější. Není vhodné využít pouze přímou metodu, např. rozhovor, lepší je využít nepřímé metody.

4.2 Specifika motivace prodejců

Zvláštní skupinou pracovníků jsou podle většiny autorů obchodníci, u kterých se polemizuje nad tím, které nástroje využít, aby bylo dosaženo maximálního výkonu. Armstrong (2009, s. 27) popisuje, že existuje mezi obchodníky rozdíl v jejich sebevědomí a podle toho ovlivňují jejich výkon finanční odměny. Obchodníci s vyšším sebevědomím reagují na finanční odměnu okamžitě, a to i pokud musí překonat překážky v jejich výkonu, ale obchodníci s nižším sebevědomím finanční odměny příliš nemotivují. Podle Hoffelda (2016, s.15) musí být hlavním nástrojem pro úspěšné obchodníky finanční odměna, která ovlivňuje jejich výkon, ale musí být zkombinována s nefinančními odměny.

Už dříve Gundy (2002, s. 21) ve svém výzkumu zjistil, že provize a bonusy motivují obchodní zástupce pouze z části a je potřeba využít i jiných nástrojů, jejichž vliv na výkon musí být korigován. S tímto tvrzením souhlasí také Urban (2017, s. 114), který považuje prodejce za klíčové pozice podniku, a k jejichž vyššímu výkonu doporučuje využít kouče, lektory a mentory.

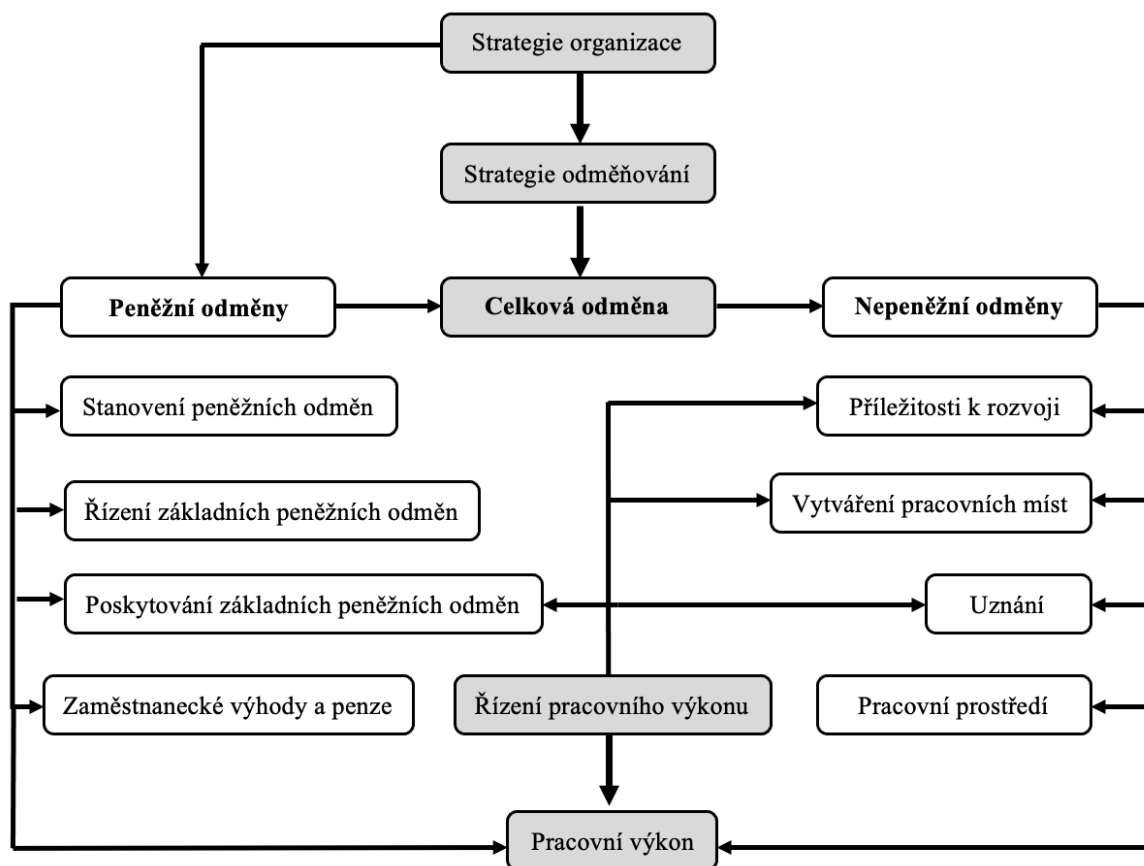
Kocianová (2010, s. 161) upozorňuje, že pokud je zvýšena fixní mzda, působí na výkon zhruba tři měsíce, a proto je vhodnější způsob využít například provizí či jiné variabilní složky mzdy. Právě odměny, které lze získat za splnění určitého výkonu, jehož požadavky jsou předem stanoveny, považuje Kreitner a Kinicki (2016, s. 139) za nejúčinnější možnost užití finančních odměn.

4.3 Odměňování zaměstnanců

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 420-421) je strategie systému odměňování provázána se strategií společnosti, protože jednotlivé procesy a postupy odměňování jsou stanoveny ve prospěch organizace. Účelem systému odměňování je férově ocenit pracovní výkon zaměstnance a stimulovat ho k požadovanému výkonu (Carbery a Cross, 2019, s. 140). Moderní systémy odměn se skládají z peněžních a nepeněžních odměn, které jsou kombinovány podle jejich přínosu a výkonu. Systém odměn ovlivňuje řada faktorů, které se liší v každém podniku. Jedná se o možnosti, metody, postupy, procesy platové politiky - platové třídy, struktury platu, metody odměňování. (Armstrong, 2020, s. 142)

Cílem systému odměn jsou podle Šikýře (2016, s. 128) následující tři body:

- zajistit správné zaměstnance na správných místech a udržet si je,
- vytvořit rozdílné a lákavé odměny oproti konkurenci,
- zabezpečit finanční prostředky pro odměňování.



Obrázek 8 Systém odměn (Armstrong, 2015, s. 422; vlastní zpracování)

4.3.1 Peněžní motivační nástroje

Nejpodstatnější prvek celého systému odměn představuje **mzda**, která je vyplácena zaměstnanci podle pracovní smlouvy (Šikýř, 2016, s. 128). Pracovní smlouva musí být podepsána před výkonem práce, nicméně Lochmannová (2016, s. 87) dodává, že mzdu zaměstnanec získá také na základě dohody o provedení práce nebo dohody o provedení činnosti. V České republice rozlišujeme dvě základní formy mzdy, a to **časovou a úkolovou** (Šikýř, 2016, s. 130). Pro pracovní pozice, u kterých není snadné změřit výkon, se používá časová mzda formou hodinové sazby nebo měsíční stanovené mzdy. Často bývá časová mzda doplněna o pohyblivou složku mzdy, která pobízí k vyššímu výkonu více než samotná časová mzda. Naopak velmi dobrý pobídkový účinek má úkolová mzda, která pevně stanovuje množství práce, které musí pracovník odpracovat, aby svoji mzdu dostal. Tato forma mzdy se využívá především ve výrobě. Šubrt (2018, s. 59) dodává, že existuje i **naturální forma mzdy**, která se v České republice využívá minimálně. Tuto formu mzdy lze využít pouze na částku, která je nad minimální mzdou a tu stanovuje vláda začátkem kalendářního roku (Lochmannová, 2016, s. 87). Podle Koubka (2015, s. 309) státní zaměstnanci nebo zaměstnanci obce, kraje, příspěvkové organizace nedostávají mzdu, ale plat financovaný z veřejných zdrojů. (Šikýř, 2016, 131)

Doplňkové formy mzdy jsou vázány na osobní nebo týmový pracovní výkon, ale také na zásluhu. Některé dodatkové formy mzdy zaměstnavatel vyplácí opakovaně jiné zase jednorázově. Koubek (2015, s. 317) mezi doplňkové formy mzdy řadí prémie, osobní ohodnocení, provize, podíl na výsledcích hospodaření, odměna za zlepšovací návrh, zaměstnanecké akcie, ostatní výplaty (náborový příspěvek, příspěvky na dovolenou nebo k Vánocům, 13. plat, odměna za věrnost).

Zaměstnanecké výhody slouží ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich udržení. Bývají úzce spjaty s postavením zaměstnance v organizační struktuře. Mohou být různých podob – finanční příspěvky, cenové zvýhodnění, předměty a služby. (Urban, 2017, s. 117-118)

Koubek (2015, s. 320), Lochmannová (2016, s. 88) a Šikýř (2016, s. 135) rozlišují zaměstnanecké výhody jiným způsobem. První kategorií jsou výhody sociální povahy, kam řadí příspěvek na doplňkové penzijní spoření, příspěvky na životní pojištění, školkovné, sport, kulturu, rekreaci, ručení za úvěry. Druhou kategorií představují zaměstnanecké výhody, které se vztahují k práci – stravenky, slevy na vzdělání, rozvoj a produkty, příspěvky na ubytování a dopravu. Do třetí kategorie řadí zaměstnanecké výhody

v závislosti na profesním postavení, pod kterými si lze představit služební automobil i pro soukromé účely, mobilní telefon, notebook, tablet, nadstandardní vybavení kanceláře, poskytnutí bydlení nebo pracovní oblečení.

4.3.2 Nepeněžní motivační nástroje

Armstrong (2020, s. 51) a Urban (2017, s. 47) řadí mezi nefinanční nástroje motivace, velmi často nazývané jako nehmotné nástroje, zejména **uznání, úspěch, odpovědnost, samostatnost a příležitost k rozvoji**. Tyto nástroje lze dále rozdělit na vnější a vnitřní podněty (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423). Nepeněžní nástroje se vztahují buď ke vzdělání a rozvoji, které byly vysvětleny v kapitole 4.3 Rozvoj a vzdělání, nebo k pracovnímu prostředí. (Armstrong, 2009, s. 46)

Za nejúčinnější formu motivace je považováno uznání, ať už v jakékoliv formě (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423). Může se jednat pouze o poděkování, kdy manažer pracovníkovi vysvětlí důvod poděkování. Pozitivní zpětná vazba může také vést k uznání nebo zaměstnanci může být přidělen důležitější pracovní úkol, za který bude cítit větší zodpovědnost či více příležitostí k rozvoji. Dále vzít v potaz připomínky zaměstnance při pravidelném naslouchání vede také k uznání. Velmi ošemetnou formou uznání je pochvala před ostatními zaměstnanci, kdy daný pracovník získá uznání, ale v ostatních pracovnících to může vyvolat pocit méněcennosti, proto je důležité veřejnou pochvalu dostatečně promyslet, aby se předešlo negativním důsledkům. (Urban, 2017, s. 73-75)

Podle Armstronga a Taylora (2020, s. 51) a Urbana (2017, s. 75) existují zásady, kterými je nutné se řídit při vyznávání uznání:

- projevit uznání za velké či mimořádné úsilí,
- přizpůsobit uznání dané osobě,
- uznání musí být spravedlivé a upřímné,
- stejná možnost získání uznání pro všechny,
- uznání pro jednotlivce i pro pracovní skupiny.

Každá práce vyžaduje jiné podmínky pro její plnění, ale pokud je to alespoň z části možné, poskytnout samostatnost a odpovědnost v rozhodování a plnění pracovního výkonu, může být pro mnoho lidí velmi motivující. (Armstrong, 2020, s. 52)

Vytvořit pracovníkům možnost získat nové znalosti, dovednosti a zkušenosti, díky kterým se bude zaměstnanec rozvíjet a povede to například k jeho kariérnímu růstu, je velmi podstatné. Díky této podpoře zaměstnance, může být směřován takovým směrem, který podnik potřebuje. Jedná se o motivační nástroj, který je přínosný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. (Lussier a Hendon, 2019, s. 224)

4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu je nástrojem řízení, který využívají manažeři či vedoucí pracovníci ke kontrole, usměrňování a k podněcování svých zaměstnanců, aby z nich dostali nejlepší možný výkon. Smyslem hodnocení je posoudit výsledky pracovníka a získat od něj zpětnou vazbu, která pomůže zjistit, jaký je skutečný výstup systému řízení. Pro podnik poskytuje zpětná vazba nejdůležitější informace, podle kterých lze přizpůsobit systém řízení. (Šikýř, 2016 s. 122)

4.4.1 Formy a kritéria hodnocení

Hodnocení nebo zpětná vazba, může být provedena jak formálně, tak neformálně. **Formální hodnocení** se nejčastěji využívá na konci určitého hodnoceného období (nejčastěji ke konci roku) formou hodnotícího rozhovoru. Manažer se zaměstnancem hodnotí jeho dosažený výkon, chování, schopnosti, motivaci a pracovní podmínky (Lochmannová, 2016, s. 64). Výstup formálního hodnocení slouží k prodloužení pracovní smlouvy zaměstnance, k rozhodování a způsobu řízení manažera, a také se tento výstup formálního hodnocení zakládá do personální evidence. **Neformální hodnocení** manažer provádí v průběhu, aby předešel problémům týkající se pracovníka a jeho výkonu. Přestože tento způsob hodnocení zahrnuje stejná kritéria jako formální hodnocení, slouží nadřazenému k rychlejšímu zjištění a následnému přizpůsobení potřeb zaměstnance, aby se předešlo případnému nedosažení požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016, s. 122-123)

4.4.2 Metody hodnocení

Ke zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, lze využít celkem šest specifických metod a některé z nich nelze aplikovat na všechny typy povolání. První metodou je hodnocení pracovního výkonu podle stanovených cílů, které musí zaměstnanec splnit. Tyto cíle by měly splňovat SMART podmínky, což znamená, že stanovené cíle jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované (Mayerová a Růžička, 2000, s. 90). Druhá metoda představuje hodnocení podle stanovených norem podniku. Velmi často posuzuje průměrný

výkon na pracovišti a bývá využívána u dělníků. Třetí metodou je hodnocení výkonu dle stupnice, která nejčastěji obsahuje pětistupňovou škálu. U této metody je problém s interpretací, protože pobízí k subjektivnímu hodnocení (Urban, 2017, s. 71). Čtvrtou metodu představuje volný způsob hodnocení podle kritérií na danou pracovní pozici a využívá se často u specialistů nebo manažerů. Další způsob hodnocení představuje univerzální metodu, která hodnotí kritické případy a poskytuje doplňkové informace k pracovnímu výkonu pracovníka. Nejčastěji hodnotí uspokojivé nebo neuspokojivé pracovní výkony. Poslední metodou je assessment centre (AC) či development centre (DC), která je založena na skupinovém či individuálním řešení vytvořených úkolů a případových studií. Tato metoda sleduje schopnosti, motivaci pracovníků a slouží ke zjištění, zda existuje potenciál rozvoje ve vybraných zaměstnancích. (Šikýř, 2016, s. 123)

4.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců slouží k prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností, které souvisí s pracovním výkonem zaměstnance. Účelem pravidelného vzdělávání je příprava na změny požadavků a podmínek pro pracovní výkon, kariérní postup a také slouží k adaptaci nových pracovníků a k udržení stávajících. Zaměřuje se tedy na čtyři oblasti, kterými jsou adaptace, prohlubování znalostí a dovedností, přeškolení zaměstnanců a jejich rozvoj. Shoduje se Šikýř (2016, s. 138) a Urban (2017, s. 105-107).

Vzdělávání pracovníků představuje podle Koubka (2015, s. 252) pravidelný cyklus procesů, který zahrnuje nejprve identifikaci potřeby vzdělávání, protože mezi pracovníky mohou být rozdíly ve znalostech, schopnostech a dovednostech, a také nemusí splňovat požadavky na pracovní pozici. K této identifikaci je vhodné využít analýzu požadavků na pracovní místo a hodnocení zaměstnanců. V druhém kroku musí být vytvořen plán vzdělávání, který obsahuje cíl, cílovou skupinu, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora, místo, čas vzdělávání, potřebné materiální a technické vybavení, metody vyhodnocování výsledků a náklady spojené se vzděláváním. Další krok představuje samotnou realizaci vzdělávání a následné vyhodnocení, zda vzdělávání přineslo pozitivní výsledky. Mezi možnosti vyhodnocení patří kontrola, zda byly dodrženy všechny stanovené body z výše vytvořeného plánu, vstupní a výstupní test, monitorování a pravidelné hodnocení zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 140-141)



Obrázek 9 Cyklus vzdělávání pracovníků (Šikýř, 2016, s.139)

4.5.1 Metody vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není pouze snahou personálního oddělení, ale také manažera či vedoucího pracovníka. Společně vyberou vhodnou metodu, která může být uskutečněna buď na pracovišti „*on the job*“ nebo mimo pracoviště „*off the job*“. (Koubek, 2015, s. 265)

Mezi metody vzdělávání, které lze využít na pracovišti patří asistování, instruktáž, koučování, mentorování, pověření úkolem a rotace práce. A naopak mezi metody aplikované mimo pracoviště je možné zařadit demonstraci, outdoorovou aktivitu, přednášku, případovou studii a seminář. Zvláštní formou vzdělávání je e-learning, který Koubek (2015, s. 273) řadí mezi metody realizované mimo pracoviště, ale naopak Šikýř (2016, s.143) vysvětluje, že se jedná o metodu, která je využívána jak na pracovišti, tak mimo něj.

5 SHRUTÍ TEOERTICKÉ ČÁSTI

Stejně tak jak k definici řízení lidských zdrojů přistupuje každý autor a každý podnik odlišně, tak stejně tomu je i u motivace zaměstnanců. Motivace je klíčovou oblastí koncepce řízení lidských zdrojů, protože motivování zaměstnanci tvoří základ úspěchu každé společnosti. S motivací úzce souvisí i spokojenost, jejíž souvislosti jsou vysvětleny pomocí kognitivních teorií, z kterých vychází právě motivace pracovního výkonu.

Pro podnik je velmi zásadní znát, co vše může ovlivnit motivaci a produktivitu pracovníka, ať už pozitivně nebo negativně. Už při výběru vhodného kandidáta je podstatné odhalit, jaké jsou jeho zásady, priority, zájmy, a podle toho vyhodnotit, zda je vhodným kandidátem z pohledu schopností, znalostí, dovedností a zkušeností, a také jestli podnik má k dispozici nástroje k jeho motivaci a stimulaci. Podniku to pomůže předejít například fluktuaci nebo nedosažení stanovených cílů. Právě tehdy když se zaměstnanec neztotožňuje s kulturou podniku nebo ho jeho práce nenaplňuje, dochází velmi často k jeho demotivaci. V takovou chvíli je pro podnik důležité s tím něco začít co nejdříve dělat, aby demotivovaný zaměstnanec neodradil od pracovního výkonu i ostatní kolegy nebo například nedošlo ke zranění.

Řízení lidských zdrojů k efektivnímu dosahování cílů, spokojenosti zaměstnanců a jejich růstu využívá motivační program, který si vytváří každý podnik podle svých požadavků, potřeb a možností. Novodobé motivační programy jsou zaměřeny celkem na čtyři oblasti. Právě manažeři nebo vedoucí pracovníci často zapomínají, že zaměstnance nemotivuje pouze finanční odměna, ale také způsob jednání nadřízeného, což je jedna z oblastí motivačního programu. Dalšími oblastmi jsou tedy peněžní a nepeněžní odměny, možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich hodnocení. K efektivnímu fungování podniku je důležité zjistit, jaké motivy ovlivňují zaměstnance pozitivně a následně jim přizpůsobit motivační program. Pokud je program správně vytvořen, pomůže podniku udržet schopné a motivované zaměstnance, kteří představují alfu a omegu každého podniku.

Do specifické skupiny zaměstnanců jsou řazeni prodejci z důvodu jejich odlišné pracovní motivace, která vychází převážně z Maslowovy a Herzbergovy teorie. Autoři těchto teorií uvádí, že provize a jiné finanční odměny představují vnější motivaci. S tímto tvrzením se neztotožňují novodobější autoři, kteří upozorňují, že provizi lze u obchodníků brát jako vnitřní motivaci. Získat a udržet úspěšného prodejce, je možné, pouze pokud finanční odměna závisí na jeho pracovním výkonu, v kombinaci s nepeněžními odměnami.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost byla založena na začátku nového tisíciletí, kdy získala bankovní licenci od České národní banky. Jedná se o akciovou společnost, která podniká v oblasti finančnictví a jako banka poskytuje svým klientům služby v oblasti spotřebitelských a hypotečních úvěrů, investic a pojištění. Také umožňuje svým klientům převádět závazky z jiných společností do vybrané společnosti a konsolidovat je, tzn. slučovat více závazků do jednoho s možností navýšení částky. Z důvodu zachování anonymity vybrané společnosti bude celá práce zpracována tak, aby nebylo možné vybranou společnost identifikovat. Také z důvodu zachování mlčenlivosti, nebudou uvedeny žádné konkrétní interní informace ani přepisy rozhovorů.

6.1 Organizační struktura

Vrcholový management společnosti je tvořen z výboru pro audit, dozorčí rady a představenstva. Jeden z členů představenstva je současně ředitelem divize Řízení rizik a Provoz, které je taktéž zahrnuto do vrcholového managementu. Ve vybrané společnosti vrcholový management zahrnuje dále ředitele divize Finance, ředitele divize IT, ředitelku divize Péče o zaměstnance, ředitelku divize Právní a Compliance, ředitele divize Obchod, ředitelku interního auditu, ředitele divize Produkty a inovace a ředitele divize Marketing. Zahrnutí ředitelky divize Péče o zaměstnance do vrcholového managementu svědčí o důležitosti lidských zdrojů pro vybranou společnost. Dle výroční zprávy 2021 banka zaměstnává 952 osob. (Výroční zpráva vybrané společnosti 2021)

6.2 Finanční data a ukazatele

K 31.12. 2021 je výše vlastního kapitálu vybrané společnosti 12 421 309 Kč. Vlastní kapitál je tvořen ze základního kapitálu ve výši 500 021 Kč, emisního ážia ve výši 4 962 562 Kč, oceňovacích rozdílů z přecenění finančních aktiv ve výši 11 951 Kč a z nerozděleného zisku ve výši 6 946 775 Kč. (Výroční zpráva vybrané společnosti 2021)

V následujících dvou tabulkách jsou shrnuty finanční data vybrané společnosti za období 2017-2021. V tabulce 2 je zaznamenán postupný nárůst aktiv a pasiv, přičemž nejmenší zvýšení bylo ke konci sledovaného období 2019 a naopak největší nárůst aktiv a pasiv je zaznamenán následující rok, což bylo pravděpodobně způsobeno pandemií Covid-19. V roce 2020 banka měla nejvyšší provozní náklady za sledované období, což mohlo ovlivnit pokles hospodářského výsledku oproti roku 2019.

Tabulka 2 Vývoj hospodářského výsledku 2017-2021 (Výroční zpráva 2017-2021; vlastní zpracování)

POLOŽKA (v mil. Kč)	OBDOBÍ				
	2021	2020	2019	2018	2017
AKTIVA = PASIVA	146 998	137 369	119 673	113 029	99 293
Čistý úrokový výnos	3 742	3 691	3 535	2 773	2 482
Čistý výnos z poplatků a provizí	523	163	153	216	189
Provozní výnosy	4 360	3 848	3 687	2 914	2 938
Provozní náklady	-2 099	-2 205	-1 759	-1 472	-1 449
Zisk před zdaněním	2 261	1 643	1 928	1 442	1 489
Čistý zisk za účetní období	1 862	1 316	1 544	1 082	1 125
HV, který bude nebo může být převeden do zisku a ztrát	-	-	-	-	-633
HV, který nebude převeden do zisku a ztrát	-	1	5	2	-
Úplný HV	1 862	1 317	1 549	1 084	492

V tabulce 3 jsou zaznamenány poměrové ukazatele. Mezi velmi důležité ukazatele patří rentabilita aktiv (ROA) či rentabilita kapitálu (ROE). Rentabilita znamená schopnost dosahovat zisku a jedná se o hlavní kritérium, které hodnotí hospodaření podniku. Rentabilita aktiv se vypočítá jako poměr hospodářského výsledku a aktiv, která představují vše, co podnik vlastní. U vybrané společnosti ukazatel výkonnosti ROA se velmi zvýšil v roce 2018 a pravděpodobně v důsledku Covid-19 pokles v roce 2019 a 2020. Ukazatel rentability kapitálu se vypočítá jako poměr hospodářského výsledku a kapitálu. Pokud tento ukazatel stoupá, znamená to, že vložené peníze vydělávají. Naopak pokud je tomu jako v roce 2019 a 2020, kdy rentabilita průměrného kapitálu poklesla, znamená to pro podnik možné riziko. Vložené peníze stále vydělávají, ale jejich zisk se snížil. V roce 2021 byla snížena aktiva na jednoho pracovníka, což bylo období po pandemii Covid-19, proto pravděpodobně banka snižovala veškeré náklady. Správní náklady na pracovníka byly sníženy ihned v začátku pandemie, kdy bylo dosaženo nejvyššího zisku přepočítaného na osobu.

Tabulka 3 Poměrové ukazatele 2017-2021 (Výroční zpráva 2017-2021; vlastní zpracování)

POMĚROVÉ UKAZATELE	OBDOBÍ				
	2021	2020	2019	2018	2017
Rentabilita průměrných aktiv (ROAA)	1,24%	1,05%	1,33%	1,35%	0,66%
Rentabilita průměrného kapitálu tier 1 (ROAE)	17,51%	15,40%	20,97%	25,27%	14,01%
Aktiva na jednoho pracovníka	152 045	167 231	144 229	144 103	129 196
Správní náklady na jednoho pracovníka	1 451	1 413	1 595	1 604	1 517
Zisk nebo ztráta po zdanění na jednoho pracovníka	1 882	1 652	1 914	1 853	794

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE BANKÉŘŮ

7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit, jaký je současný stav motivace všech bankéřů neboli bankovních asistentů ve vybrané společnosti. Toto téma bylo vybráno na základě konzultace s personálním oddělením, podle kterého by tato práce mohla zjistit nové informace, díky kterým by bylo lépe porozuměno motivaci bankéřů. Také by tyto poznatky měly pomoci manažerům k řízení pracovního výkonu podřízených a k jeho zvýšení. Z důvodu velké vytíženosti manažerů, nezbyvá mnoho času na poznávání zaměstnanců a jejich motivaci, proto záleží na každém manažerovi, jak s nimi pracuje. Z organizační struktury je patrné, jak důležité jsou lidské zdroje pro vybranou společnost. Téma je zaměřené na pracovní pozici, bez které by se banka neobešla.

Výzkumná otázka

- Jaká je úroveň motivace bankéřů ve vybrané společnosti?

Výzkumná hypotéza

- Nepeněžité odměny mají vliv na pracovní výkon více než zaměstnanecké výhody.

Podle Urbana (2017, s. 145) zaměstnanecké výhody slouží pouze k udržení a získání kvalitních zaměstnanců. Tyto výhody nemají přímý vliv na pracovní výkon, ale jejich smyslem je zvýšit spokojenost zaměstnance. Nicméně uvádí, že v dlouhodobém horizontu mohou být zaměstnanci výkonnější.

7.2 Metody sběru dat a postup analýzy

Aby bylo dosaženo cíle analýzy, byly využity ke sběru dat následující metody, které jsou uspořádány podle toho, jak byly aplikovány:

- vlastní praxe,
- studium vnitropodnikových materiálů,
- dotazníkové šetření motivace bankéřů,
- polostrukturované rozhovory s vybranými manažery poboček,
- polostrukturované rozhovory s vybranými trenéry.

7.2.1 Vlastní praxe

Ve vybrané společnosti autorka pracovala na zkrácený úvazek na pracovní pozici bankovního asistenta či bankéře od června 2022 do konce prosince 2022. Během svého působení ve společnosti měla možnost poznat spoustu lidí, se kterými řešila problémy klientů, trenéry prodeje, seznámila se s vnitřními procesy, splnila si odbornou praxi, získala informace o pracovních podmínkách, hodnocení zaměstnanců, způsobu komunikace na pracovišti a také představu o fungování personálního oddělení, osob podílejících se na vzdělávání a vyššího managementu. Autorka díky vlastní praxi měla možnost poznat pracovní atmosféru a chod společnosti zevnitř.

Veškeré tyto informace mohou být nápomocné při zpracování analytických poznatků a při navrhování jednotlivých aktivit v projektu. Vlastní praxe byla první metoda sběru dat, která autorce pomohla získat jak podrobné informace, tak vytvořit obecný přehled o fungování banky. Díky vlastní praxi mohlo být konzultováno téma práce s personálním oddělením, následně postup analýzy a metody sběru dat.

7.2.2 Studium vnitropodnikových dokumentů

Druhou metodou sběru dat byla webová stránka **Intranet**, která je k dispozici všem zaměstnancům vybrané společnosti a je primárním zdrojem veškerých informací. Jedná se o interní počítačovou síť, kde si každý zaměstnanec najde organizační strukturu, příručku pro zaměstnance, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity, možnosti kariérního růstu, formuláře, produktové portfolio, kontakty, novinky a události. Intranet také umožňuje sdílení příspěvků obdobně jako na Facebooku, zároveň jsou zde odkazy na další webové stránky, které zaměstnancům slouží k zadávání dovolené a nepřítomnosti, přihlašování na vzdělávací kurzy a prohlédnutí výplatní pásky. Pomocí prostudování Intranetu byly získány informace o možnostech vzdělání a rozvoje, odměn a benefitů, a také zde byly dostudovány pracovní podmínky.

7.2.3 Dotazníkové šetření

Třetí metodu sběru dat představuje dotazníkové šetření, které bylo prováděno online formou pomocí Google Forms z důvodu velikosti sítě poboček a také z důvodu jednoduchosti a rychlosti zpracování odpovědí. Tento způsob dotazníkového šetření byl konzultován s personálním oddělením a bylo domluveno, že dotazník rozešle autorka ze svého pracovního e-mailu.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují pracovní výkon bankéřů. Otázky byly sestaveny autorkou a vytvořeny na základě Herzbergovi teorie, která patří mezi nejvíce používané teorie motivace pracovního jednání. Tyto otázky byly doplněny o témata, která souvisí s motivací a pracovním výkon ve vybrané společnosti, tedy jedná se o:

- faktory motivace,
- hygienické faktory,
- systém odměn,
- prodejní plán,
- pracovní podmínky,
- identifikaci respondentů.

Před distribucí musel projít dotazník kontrolou, jak u vedoucí práce, tak u statistika, a hlavně ve vybrané společnosti. Dotazníkové šetření bylo zahájeno autorkou 10.12.2022 a o pár dní později bylo dotazníkové šetření připomenuto manažerkou autorky. Dotazníkové šetření bylo ukončeno 10.02.2023 a zúčastnilo se ho 43 respondentů.

Z důvodu zachování mlčenlivosti a maximální možné anonymity je návratnost dotazníku uvedena v rozmezí 20-30 %. Manažerka autorky, jež vypomáhala se schválením dotazníkového šetření ve vybrané společnosti, očekávala větší účast respondentů. Vyšší účast respondentů by možná zajistilo druhé kolo distribuce nebo kdyby každý manažer na své pobočce dotazník připomněl. Dalším důvodem této návratnosti může být nepovinná účast, která nebyla podpořena výhodou či odměnou, jenž je často potřeba právě u prodejců. Vliv na účast mohlo mít také období, ve kterém bylo zahájeno dotazníkové šetření. Nicméně dotazníkové šetření probíhalo dva měsíce, během kterých bankéři mohli dotazník vyplnit.

Dotazník (Příloha P I) je koncipován tak, že první část tvoří úvodní představení, kde je vysvětleno, o jaký dotazník se jedná, co je jeho cílem, počet otázek a časová náročnost dotazníku. V této části jsou respondenti ujištěni také o jejich anonymitě. Obsah dotazníku tvoří celkem 16 otázek, které jsou převážně uzavřené a pouze poslední otázka je otevřená. Dotazník je složen i ze specifických typů otázek, kterými jsou dichotomické, Likertova škála, výčet položek a matice otázek.

Statistická verifikace výzkumné otázky a hypotézy byla provedena pomocí dotazníkového šetření mezi bankéři. Výzkumná otázka byla zpracována pomocí faktorové analýzy a hypotéza je ověřena pomocí preferenčního testu neboli chí kvadrát testu. Výsledky statistických analýz jsou popsány v kapitole 7.3 Analytická zjištění.

Tabulka 4 Struktura respondentů (vlastní zpracování)

KRITÉRIUM	POLOŽKA	ČETNOST	
		Absolutní	Relativní
Pohlaví	Muž	23	54,8
	Žena	19	45,2
Věk	18-20 let	5	11,9
	21-25 let	19	45,2
	26-30 let	11	26,2
	31-35 let	5	11,9
	Více než 35 let	2	4,8
Vzdělání	Střední s maturitou	32	76,2
	Vyšší odborné		
	Vysokoškolské - bakalářský titul	6	14,3
	Vysokoškolské - magisterský titul	4	9,5
	Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší		
Počet odpracovaných let ve společnosti	Méně než 1 rok	14	33,3
	1-3 roky	15	35,7
	4-5 let	7	16,7
	Více než 5 let	6	14,3
CELKOVÝ POČET RESPONDENTŮ		42	100

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54,8 % mužů a 45,2 % žen. Z celkového počtu respondentů dosahuje 23,8 % vysokoškolského vzdělání a 76,2 % má vzdělání ukončeno maturitou. Největší podíl na dotazníkovém šetření má věková kategorie 21-25 let, která představuje 45,2 %. Mnoho respondentů ve vybrané společnosti buď pracuje méně než 1 rok (33,3 %) anebo 1-3 roky (35,7 %).

7.2.4 Polostrukturované rozhovory s manažery

Cílem rozhovorů bylo zjistit, jakým způsobem manažeri řídí své podřízené, a jak přistupují k motivaci svých podřízených. Z důvodu zachování mlčenlivosti a anonymity není uveden přepis rozhovoru či nahrávka, ale pouze otázky (příloha P II), které byly připravené, ale každého manažera bylo nutné se doptávat. Rozhovor byl zaměřen na oblasti:

- prodejní plán,
- činnost manažerů,
- motivace bankéřů,

- současný systém odměn,
- atmosféra a vztahy na pracovišti,
- možnost vzdělání v oblasti motivace.

Rozhovory s manažery probíhaly na základě stratifikovaného náhodného výběru. Nejprve byli manažeři rozděleni na region Praha, Čechy a Morava a následně byli náhodně vylosováni z každého regionu dva manažeři. Celkem tedy proběhlo šest rozhovorů.

Rozhovory probíhaly po předchozí domluvě buď pomocí MS Teams nebo přes telefon a každý z nich trval v průměru 20 minut. Při zahájení rozhovoru autorka požádala o souhlas k nahrání hovoru, aby odpovědi mohla v klidu zpracovat, a aby rozhovor nebyl časově náročný. Souhlas pro nahrávku byl udělen pouze pro přepis odpovědí a poté musela být nahrávka ihned smazána.

7.2.5 Strukturované rozhovory s trenéry

Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jakým způsobem přistupuje banka, trenéři i manažeři k motivaci bankéřů, zda jsou manažeři s tímto tématem obeznámeni před nástupem do své funkce, případně zda existuje osoba v průběhu jejich výkonu, která s nimi řeší atmosféru na pracovišti. Otázky (příloha P III) byly zaměřené na oblasti:

- činnost trenérů,
- současný systém odměn,
- přístup k motivaci bankéřů,
- hodnocení a možnost zlepšení pracovního výkonu manažerů.

Výběr trenérů byl určen manažerkou autorky, která je zkontaktovala a poprosila je, zda by se mohli účastnit jednotlivých rozhovorů. Téma diplomové práce manažerka znala, a proto vybrala jednoho trenéra z každého regionu. Každý trenér banky má na starost převážně pobočky v jednom regionu, ale podle potřeby bankéřů a podle toho, na kterých projektech se podílí, tak se trenéři pohybují. Z důvodu nařízení banky musely být tyto rozhovory formou sepsaných otázek, které byly zaslány trenérům na pracovní e-mail. Celkem byly uskutečněny tři strukturované rozhovory.

7.3 Analytická zjištění

V této kapitole jsou představeny výsledky z dotazníkového šetření, rozhovorů jak s manažery, tak s trenéry, analýzy vnitropodnikových dokumentů a vlastní praxe. Jsou zde zodpovězeny výzkumné otázky a vyhodnocena hypotéza.

7.3.1 Přístup k motivaci

V teoretické části práce byla vysvětlena důležitost motivace pracovníků a její faktory, které ovlivňují pracovní výkon. Také byl vysvětlen rozdíl mezi motivací a stimulací, protože velmi často dochází k záměně, což bylo potvrzeno také při jednotlivých rozhovorech s manažery, kteří odpověděli, že znají motivaci svých zaměstnanců, ale na doplňující otázku „*Jaká je motivace Vašich podřízených?*“ všichni odpověděli, že se jedná o peníze a systém odměn. Žádný manažer nezmínil náplň práce, uznání, rozvoj, vzdělání, prestiž či odpovědnost. Z teoretických poznatků je patrné, že lidé, jejichž mzda je tvořena i z provizí, patří do zvláštní kategorie, u které se polemizuje nad tím, zda provize představuje vnitřní motivaci nebo se jedná o stimulaci. Nicméně z odpovědí manažerů vyplývá, že pouze jeden z šesti manažerů si je vědom rozdílu mezi motivací a stimulací, a to díky předchozí pracovní zkušenosti s obdobnou pozicí. Tento manažer je jediný z šesti manažerů, který má mimo vybranou společnost pracovní zkušenost s vedením zaměstnanců. Z rozhovorů s manažery bylo také zjištěno, že by se rádi zajímali o téma motivace, ale kvůli mnoha pracovním povinnostem už na to nezbývá prostor. Naopak z rozhovorů s trenéry je patrné, že rozdíl mezi motivací a stimulací znají, protože v situaci, kdy bankéř neplní prodejní plán, trenér pomáhá manažerovi zjišťovat příčinu. Trenéři se podílejí i na vzdělávacích a rozvojových aktivitách bankéřů, zástupců manažera a samotných manažerů. Nicméně trenéři pomáhají hlavně s prodejem bankéřům.

Na otázku „*Jak banka přistupuje k motivaci bankéřů?*“ trenéři odpovídali velmi totožným způsobem. Podle nich manažeři k této problematice mohou přistupovat velmi individuálně, ale při nástupu do své funkce musí absolvovat školení, jehož obsahem je řízení lidí a zahrnuje také téma motivaci. Během diskuze s manažery si většina z nich ani nevzpomněla, že toto téma bylo obsahem školení. Trenéři sdíleli názor, že bankéře musí práce bavit, aby bylo možné jejich výkon zvyšovat a nějakým způsobem s nimi pracovat. Stejného názoru byla také většina manažerů, kteří odpovídali na otázku „*Jakým způsobem pracujete s motivací svých podřízených?*“ tím způsobem, že pravidelně rozebírají prodejní plán daného asistenta či pobočky a porovnávají ho s jinými asistenty a pobočky. Dále pravidelně poskytují zpětné

vazby svým podřízeným, které jsou z pohledu manažera někdy kritické, pokud je potřeba, ale raději zpětné vazby vedou neformálním pohodovým způsobem. Manažeři také pořádají porady, jejichž pravidelnost si určuje každý manažer sám. Občas manažeři sami něco uvaří, upečou nebo nakoupí a za splnění denního plánu, získá bankéř sladkou či slanou odměnu.

7.3.2 Systém odměn

Mzda bankéřů se skládá z fixní a variabilní složky. Protože velkou část jejich mzdy tvoří fixní složka, 14 % respondentů zmínilo, že by chtělo zvýšit právě tuto část mzdy. Respondentka uvedla následující důvod: *„Když je člověk nemocný nebo doma s nemocnými dětmi, nemá možnost si příjem odměnami zvýšit.“*

Pokud se v posledních třech měsících bankéři nebo dané pobočce nedaří, je jasné, že výše mzdy, kterou dostane v případě, že je nemocný či se stará o nemocné děti, nebude tak vysoká, jako by byly splněné prodejní plány. Prodejnímu plánu je více věnována následující kapitola 7.3.3.

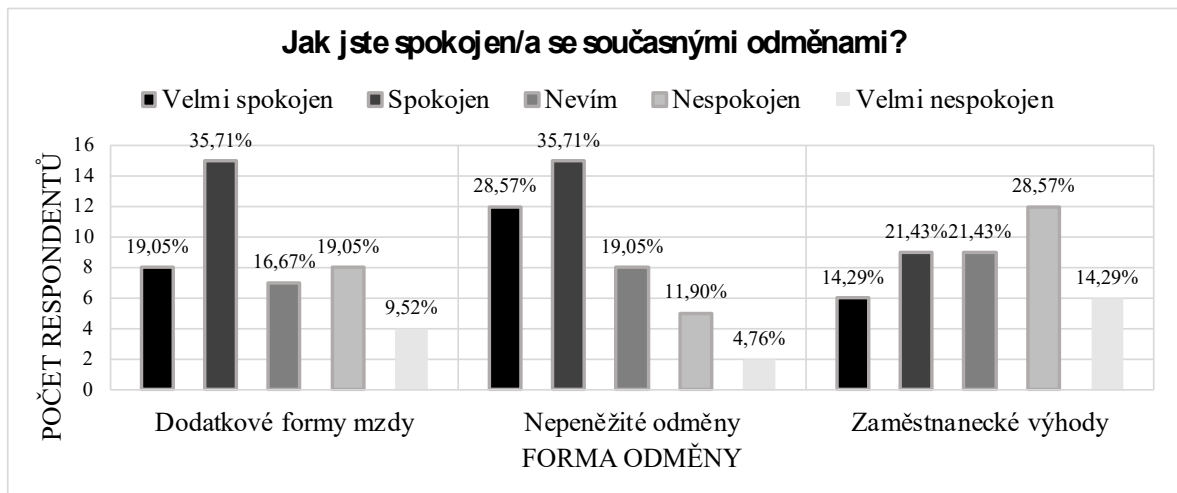
Výše variabilní složky závisí na individuálním výkonu, což znamená na množství prodaných kusů bankovních produktů, za které bankéř získá provizi, jejíž výše je rozdílná v závislosti na produktu. Výše variabilní složky závisí také na výkonu pobočky, jež má také svůj měsíční plán. Míra splnění pobočkového prodejního plánu ovlivňuje celkovou výši variabilní složky mzdy.

Dále jsou kvartálně oceňováni formou finanční poukázky bankéři, kteří patří mezi top prodejce. Většinou ke konci roku nebo pokud banka nabízí klientům nový produkt, tak pořádá prodejní soutěže, jejichž výhrou je opět poukázka do obchodu nebo finanční odměna. Právě s dodatkovou formou mzdy, která zahrnuje osobní ohodnocení, provizi a jiné finanční odměny, je nespokojeno 29 % respondentů.

Komentář nespokojených respondentů s provizemi:

- *„Zlepšení alespoň některých odměn se možná chystá, ale způsob, jakým k tomu vedení přistupuje, je smutný. Když veřejně na tržišti manažer řekne, že zlepšovat benefity, banka nebude, a komu se to nelíbí, ať jde pryč, tak se pak není čemu divit, že na pobočkách lidi vydrží v průměru rok a odejdou.“*
- *„Chtělo by to lepší provizní systém, např. odměny za odpracované roky.“*
- *„Umět pracovat s provizemi podle aktuální situace na trhu.“*

- „Kdyby bylo zlepšeno finanční ohodnocení, nepřemýšlel bych potom tolik o své kariéře a posunu jinam. Se schopnostmi dobrého prodejce, dostane rozhodně vyšší finanční ohodnocení v jiných společnostech.“
- „Nemít nejnižší fixní plat na trhu a k tomu ještě nízké odměny za prodej – momentálně jsme na tom nejhůře ze všech bank na trhu, protože Equa už není.“



Obrázek 10 Spokojenost s odměňami (vlastní zpracování)

Míra motivace jednotlivých odměň je vyhodnocena v kapitole 7.3.7, proto je zde pouze systém odměň identifikován a zkoumána spokojenost s jednotlivými odměňami.

Vybraná společnost nabízí bankérům také zaměstnanecké výhody ve formě příspěvků na doplňkové penzijní spoření a slevy na nový automobil u vybraného prodejce, na kulturní akce a na nákup v Datart. S těmito odměňami je nespokojeno 43 % respondentů a stejný počet respondentů odpověděl na otázku č. 11 z dotazníkového šetření „Kdybych mohl/a změnit jednu věc, byly by to zaměstnanecké výhody.“. Na nutnosti zlepšení zaměstnaneckých výhod se shodli také všichni vybraní manažeři.

Dle Armstronga (2015, s. 422) zahrnuje systém odměň také nepeněžité odměny jako je uznání, pochvala, možnosti růstu apod. S těmito odměňami je spokojeno 64 % respondentů. Nicméně uznání od nadřízených a od kolegů jsou dle dotazníkového šetření považovány za nejméně motivující faktory. Naopak možnosti osobního a kariérního růstu patří mezi nejvíce motivující. Bohužel možnosti kariérního růstu jsou minimální, což potvrdila spousta respondentů: „Kariérní růst je žalostně smutný, chtělo by to vymyslet nějak jinak, abych viděl smysl, kam jdu.“. Proto banka umožňuje za pomoci personální oddělení přejít asistentům na jiná oddělení. „Na této pozici jsem docílil všeho, co jsem mohl

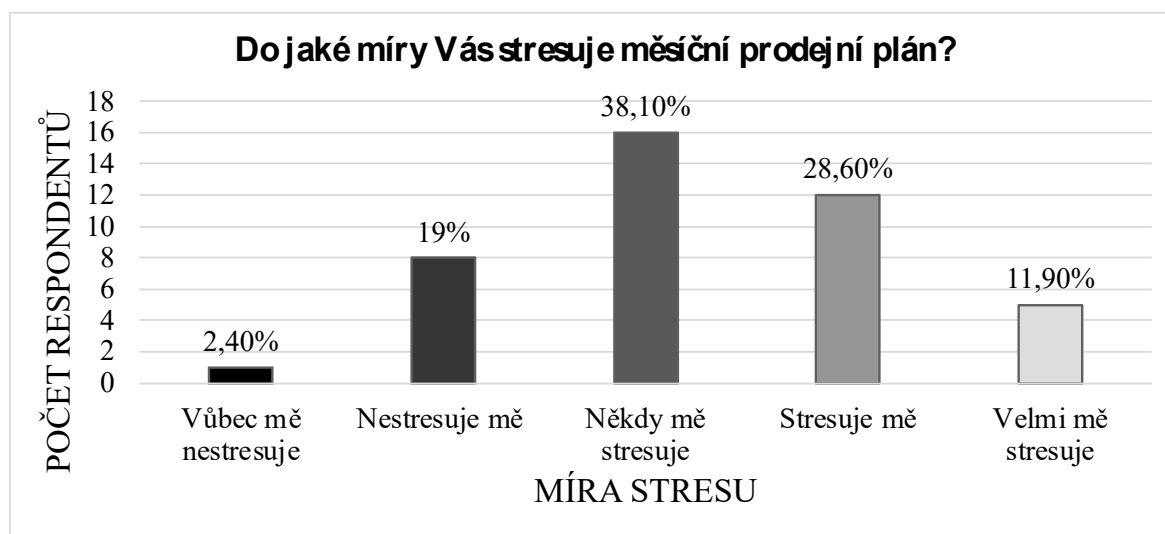
a potřebuji se kariérně posunout. Bohužel musím počkat na dokončení školy, pak mi banka pomůže najít jinou pozici.“ zmínil respondent.

7.3.3 Prodejní plán

Povinností každého bankéře je plnění osobního plánu prodeje, který je stanoven hlavně na základě návštěvnosti pobočky, počtu zaměstnanců a počtu odpracovaných hodin. Plány jsou stanoveny na různá časová období, o kterých by měl mít každý bankéř přehled, proto je vše je k dispozici v aplikaci Power BI, která je nainstalovaná každému v pracovním tabletu. Někteří ji dokonce mají nainstalovanou také v osobním telefonu. V případě, že bankéř neplní svůj měsíční prodejní plán, vytvoří se mu akční plán. Ten zahrnuje vizuální zpracování denního prodejního plánu, větší kontrolu pracovního výkonu daného bankéře a výpomoc trenérů.

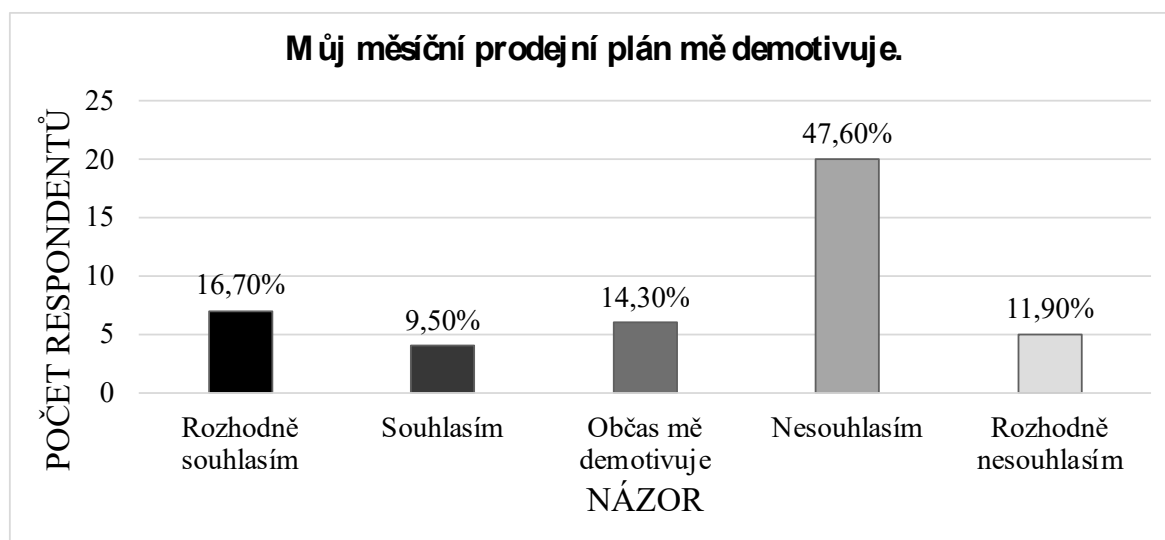
Plán prodeje ve vybrané společnosti slouží k stimulaci pracovního výkonu, proto lze v Power BI vyhledat výkon jiného kolegy i z jiné pobočky, výkon celé pobočky nebo třeba výkon regionu. Plán pomáhá zvyšovat také soutěživost mezi asistenty, proto je na každé pobočce tabule, na které je napsán měsíční plán každého člena pobočky a jeho současný počet prodaných produktů.

V každém čtvrtletí je v rámci regionu vyhodnocen nejlepší prodejce pro jednotlivé oblasti – hypotéky, investice a úvěry, který nejenže získá finanční poukázku, ale také ocenění, které se vystaví na pobočce. Také banka vyhodnocuje nejlepší prodejce za rok, kteří jsou odměněni finanční poukázkou, ale také finančním ohodnocením a získají hvězdu slávy, která se standardně nalepí na zem v zázemí pobočky.



Obrázek 11 Prodejní plán a míra stresu (vlastní zpracování)

Autorka během vlastní praxe zjistila, že plnění prodejního plánu způsobuje některým bankéřům a manažerům mírný stres, který vyhledávají, aby je práce bavila a byli výkonnější, ale naopak jiné zaměstnance prodejní plán nechává klidné. Vzhledem k důležitosti prodejního plánu byl zkoumán jeho vliv na asistenty a bylo zjištěno, že 38,1 % respondentů pociťuje občasný stres, což byla nejčastější odpověď. Zajímavé je, že větší míru stresu vyvolává u 40,5 % respondentů, ale pro 78,6 % respondentů je prodejní plán dosažitelný a pouze pro 21,4 % není dosažitelný. Vybrané manažery překvapilo, že prodejní plán pro mnoho asistentů je více než občas stresující a že existují osoby, pro které je prodejní plán demotivující. Shodli se, že občas jsou období, kdy jsou stanovena vyšší čísla prodeje, ale nejedná se o nic nedosažitelného, proto je udivuje, že u 26,2 % respondentů dochází k opačnému účinku prodejního plánu – k demotivaci.



Obrázek 12 Prodejní plán a demotivace (vlastní zpracování)

7.3.4 Komunikace a vztahy na pracovišti

Ve vybrané společnosti probíhá interní komunikace pomocí pracovních e-mailů a mobilní aplikace, kterou musí mít nainstalovanou každý zaměstnanec pobočky. V aplikaci jsou založené skupiny pro pobočky, regiony, manažery, nováčky apod., a ve které pobočky dennodenně sdílí potřebné informace, ať už ohledně prodejního výkonu nebo chodu pobočky. K poradám, pravidelným setkáním, školením se využívá MS Teams.

Způsob řízení pobočky je poměrně individuální. Manažeři by měli každý měsíc svolat poradu celé pobočky, jejíž cílem je informovat asistenty o současném prodejním výkonu, který porovnávají s minulým výkonem a s jinými pobočky. Sdílí nové informace, plány a asistenti, kteří jsou garanti za jednotlivé bankovní produkty, mají možnost upozornit

na změny či novinky. Z rozhovorů bylo zjištěno, že jeden manažer má poradu každé ráno před začátkem pracovní doby. Asistenti musí přijít do práce o půl hodiny dřív a proberou společně denní prodejní plán. Další dva manažeři stanovili den a čas, ve kterém probíhá každý měsíc porada. Naopak dva manažeři svolávají poradu podle potřeby a jiný zase využívá poradu i ke společně strávenému času po práci, během které proberou nejen pracovní věci, ale také soukromé. Podle tohoto manažera je důležité, aby pobočka fungovala jako tým a jednotliví asistenti se znali i jinak než pracovně, a proto porady svolává mimo pracoviště.

Podle manažerů vztahy na pracovišti závisí na asistentech a jejich povaze. Existují pobočky, kde všichni spolupracují, tráví čas i mimo práci a mají si co říct. Naopak někteří manažeři mají zkušenost, že když dostali na starost první pobočku, tak vztahy mezi jednotlivými asistenty byly velmi špatné a museli během zpětné vazby s asistenty probírat spoustu věcí, které se nevztahovaly jen k prodeji. Na otázku „*Jak vnímáte a hodnotíte vztahy ve vašem týmu, tzn. mezi podřízenými?*“ manažeři odpověděli:

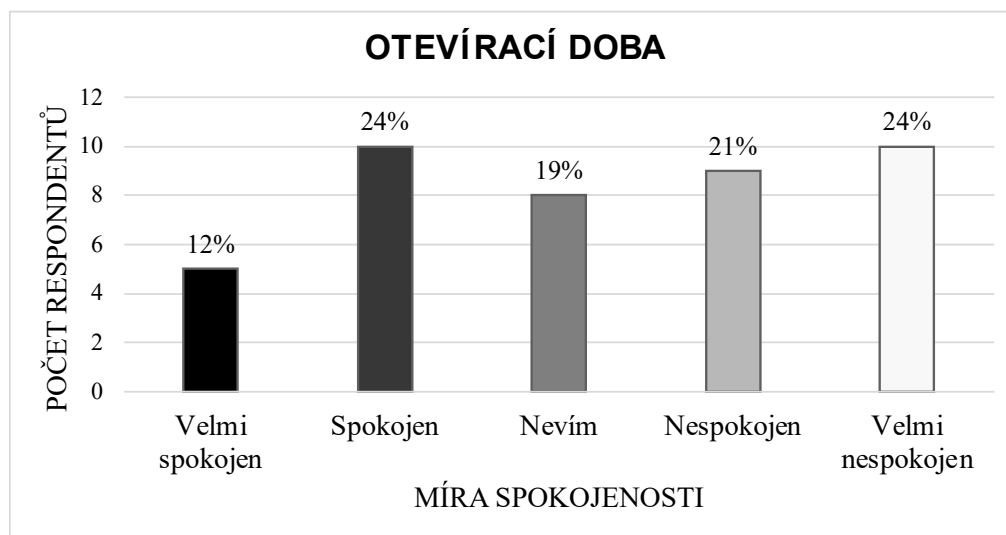
- vztahy jsou dobré, ale mimo práci kolegové společně čas netráví (71 %),
- podřízené považuje za svoji rodinu a tráví společně svůj volný čas (14 %),
- vztahy je potřeba zlepšit, protože v týmu je spousta lidí krátce a moc informací o sobě nevědí (14 %).

Pro každou pobočku je stanoven roční finanční rozpočet, který slouží hlavně k teambuildingu, anebo ke společné vánoční večeři. Jedná se o aktivity, které mohou zlepšit vztahy na pracovišti, bohužel nárok na teambuilding pro pobočku je jednou ročně a kvůli otevírací době poboček se jezdí maximálně na tři dny. Právě otevírací doba poboček je podle manažerů velkým problémem, protože existuje mnoho poboček, které fungují i o víkendu a pro utužování vztahů nezbývá moc času.

„*Chtěla bych změnit pracovní dobu, aby bylo více času a možností, jak poznat kolegy mimo práci. Také mít směny na další měsíc včas.*“ uvedla respondentka.

Z důvodu práce o víkendu vznikají pravidelně konflikty obzvlášť u zaměstnanců, kteří mají rodiny. Z obrázku 14 je patrné, že otevírací doba poboček některým zaměstnancům vyhovuje, ale současně velká část asistentů je s ní nespokojena. Což potvrzuje názor manažerů, kteří vnímají rozdílný přístup k práci o víkendu od mladších a starších kolegů. Otevírací doba se u každé pobočky liší podle toho, zda se jedná o kamennou prodejnu či o pobočku v obchodním centru. Kamenné pobočky mají převážně otevírací dobu

8-18 hodin a některé mají otevřeno i o víkendu. Pobočky, které se nacházejí v obchodních centrech mají přizpůsobenou otevírací dobu danému centru, což znamená, že mají otevřeno také o víkendu. Otevírací doba těchto poboček je v rozmezí 9-21 hodin. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 21 % respondentů by změnilo právě otevírací dobu poboček o víkendu.

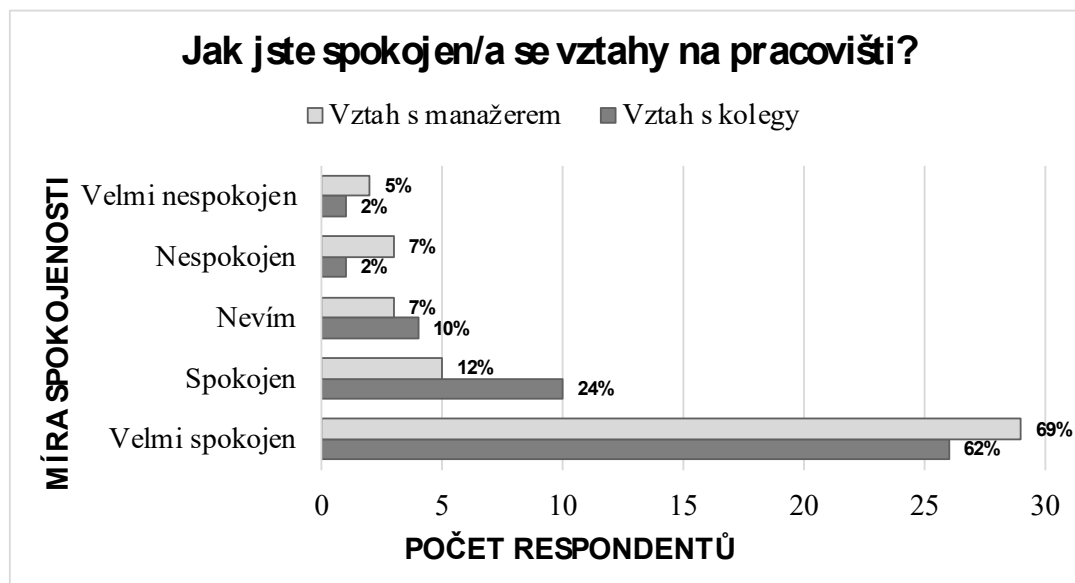


Obrázek 13 Spokojenost s otevírací dobou pobočky (vlastní zpracování)

Jako další možnosti zlepšení uvedlo 12 % respondentů problémy, které souvisí s komunikací a s přístupem nadřízených:

- „Férovější přístup od managementu.“
- „Aby manažer neřešil problémy až s křížkem po funuse a řešil je včas.“
- „Více důvěry od vedení.“
- „Kvůli dvěma měsícům, kdy jsem nesplnil plán, poslouchám celý rok, jak jsem slabý.“
- „Manažerka s námi řeší převážně počet prodaných ks a reporty, ale zapomíná se s námi bavit i osobních věcech.“

Přestože by mohla být komunikace podle některých respondentů lepší, z obrázku 14 je jednoznačné, že asistenti jsou se vztahy na pracovišti spokojeni. Množství respondentů, kteří jsou nespokojeni odpovídá relativní četnosti odpovědi manažera, který zmiňuje potřebu zlepšení vztahů.



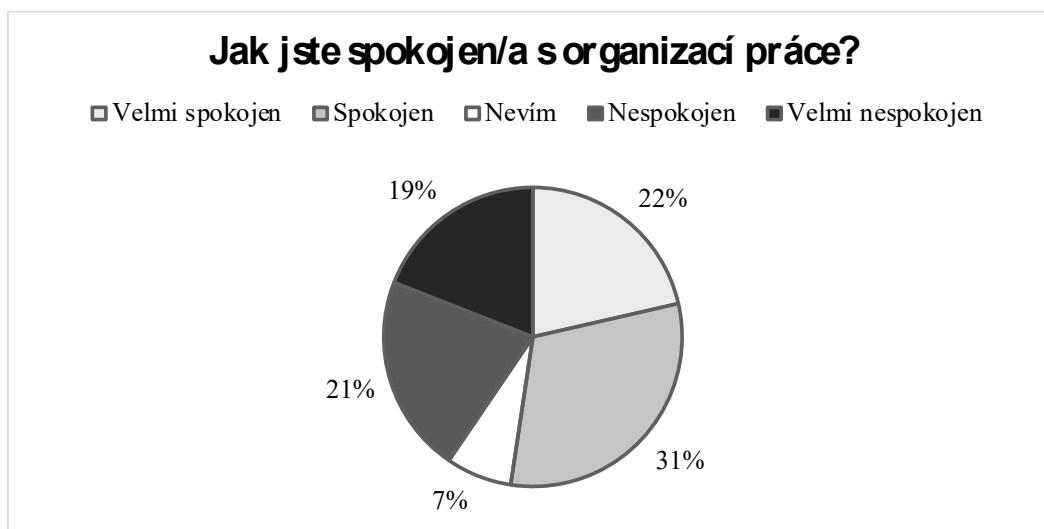
Obrázek 14 Spokojenost se vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Manažer musí každému bankéři předat čtyři zpětné vazby za měsíc, které se týkají hlavně prodejního výkonu. Způsob, jakým manažer předá zpětnou vazbu je individuální. Někdy může být zpětná vazba písemně, kdy manažer zhodnotí nahraný osobní či telefonní rozhovor a jindy ústně, společně si dají kávu a oba mají možnost cokoliv společně probrat. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 92,86 % respondentů dostává zpětnou vazbu pravidelně a podle 7,14 % respondentů zpětnou vazbu nedostává pravidelně.

Tabulka 5 Komunikace (vlastní zpracování)

TVRZENÍ	ODPOVĚDI			
	ANO		NE	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Můj manažer zná moji motivaci.	30	71,43	12	28,57
Styl vedení manažera je pro mě motivační.	30	71,43	12	28,57
Můj manažer mě podporuje, ikdyž se mi zrovna nedaří.	39	92,86	3	7,14
Jsem spokojen/a se způsobem komunikace v týmu.	35	83,33	7	16,67
S manažerem se bavíme pouze o pracovních věcech.	9	21,43	33	78,57
O práci a veškerých pracovních změnách jsem dobře informován.	31	73,81	11	26,19

Z tabulky 5 vyplývá, že komunikace není na špatné úrovni, ale rozhodně by mohla být lepší. Podle trenérů je to z důvodu, že manažeři zodpovídají za plnění prodejního plánu, a proto vyvíjí velký nátlak na asistenty, aby se předešlo nedosažení stanovených prodejních cílů. V takovém případě je rozebírán jednotlivý prodejní výkon bankéřů a podle potřeby jsou nasazeni trenéři prodeje. Pokud pobočka dlouhodobě plní plány na poslední chvíli, může se to odrážet na komunikaci v týmu. Při vytváření projektu by bylo vhodné se zaměřit na oblast způsobu komunikace a řízení manažera, aby nezapomínal, že správná komunikace je pro podřízené velmi důležitá, a že jeho způsob vedení týmu, může vnímat každý bankéř odlišně. Proto je také důležité své zaměstnance neustále poznávat. Čím víc manažer o svých podřízených ví, tím lépe se mu s nimi pracuje a bude pro něho snazší dosahovat prodejních výsledků.



Obrázek 15 Spokojenost s organizací práce (vlastní zpracování)

Komunikace a styl řízení manažera má vliv také na organizaci práce, se kterou je 40 % respondentů nespokojeno (obrázek 15). Podle trenérů je právě organizace práce pro některé manažery slabou stránku, protože každý z nich má „volnou ruku“. Výhodou individuální organizace práce je přizpůsobení práce potřebám a požadavkům podřízených. Naopak pokud silnou stránkou manažera není organizace a plánování, může to mít negativní dopad na podřízené.

7.3.5 Vzdělávání a rozvoj

Bankéři si zpočátku prochází adaptačním programem, který zahrnuje osobní i online školení, díky kterým získají potřebné znalosti o bankovních produktech a osvojí si techniky prodeje. Během prvního půl roku musí získat potřebné licence od České národní banky, aby mohli produkty prodávat. Pakliže dojde k úpravě vyhlášek a nařízení, musí bankéři absolvovat případné další školení nebo přezkoušení. V průběhu jejich působení musí absolvovat přednášky a školení, která jsou nařízena také ze strany banky s cílem zlepšit kvalitu prodeje a ujasnit si parametry bankovních produktů, ovládnutí internetového a mobilního bankovníctví. Ke vzdělávání banka využívá trenéry, kteří jsou zaměřeni na prodej a bankovní produkty, ale zároveň pomáhají manažerům i s řízením týmu.

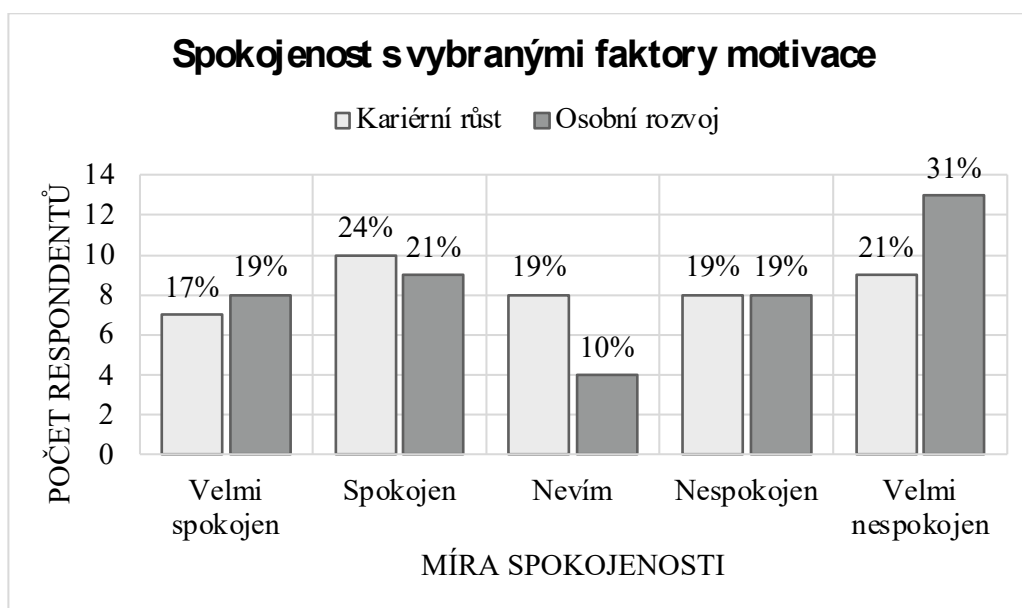
Vybraná společnost nabízí bankéřům občasné přednášky se zajímavými osobnostmi, na které se můžou připojit online. Bohužel přednášky se konají během pracovní doby bankéřů a záznamy z přednášek nebývají k dispozici.

Jiné formy vzdělávání a rozvoje vybraná společnost bankéřům nenabízí. Právě nedostatek možností rozvoje zmiňovali manažeři a trenéři jako problém. Vzhledem k organizační struktuře, která je poměrně plochá, bankéř nemá příliš možností kariérního růstu. Přitom z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že osobní rozvoj a kariérní růst patří po náplni práce mezi faktory, které mají největší vliv na výkon bankéřů. Vliv kariérního růstu na pracovní výkon považuje 52 % respondentů za velmi důležitý, 29 % za docela důležitý, 17 % trochu důležitý a pouze pro 2 % není důležitý vůbec. Obdobnou mírou působí osobní rozvoj na pracovní výkon. Pro 60 % respondentů je velmi důležitý, 26 % docela důležitý, 12 % trochu důležitý a pro 2 % není vůbec důležitý. Tedy k vyššímu pracovnímu výkonu motivuje 98 % bankéřů osobní rozvoj a kariérní růst. Právě tyto dva faktory je podle 14 % respondentů potřeba změnit.

„Chtěl bych, aby mě společnost XY vnímala jako člověka, ne jednotku, a měla snahu využít všech mých schopností. XY není špatná společnost, ale chci se rozvíjet dál. Chci se rozvíjet tady, ale možnosti jsou žalostné.“

Dle názorů manažerů jsou možnosti rozvoje zaměřené na prodej, což je jediné, co potřebuje bankéř ke své práci. Manažeři jsou si vědomi, že bankéři si stěžují na nedostatek podpory osobního rozvoje ze strany vybrané společnosti. Velmi často spolu diskutují o příspěvcích na jazykové kurzy či o koučinku. Také se setkávají se zaměstnanci, kteří si stěžují na kariérní růst, ale právě oni jsou podle manažerů bankéři, kteří ve vybrané společnosti dlouho

nesetrvají. Pouze dva ze šesti manažerů zmínili kariérní růst u bankéřů jako problém. Pokud bankéři chtějí zůstat ve stejném oddělení, mohou být zástupcem manažera, manažerem pobočky nebo regionálním manažerem. Bohužel banka neexpanduje tak rychle jako například potravinové řetězce, a tak možnost být manažerem pobočky natož regionálním manažerem banky je velmi ojedinělá. Na těchto pracovních pozicích jsou zaměstnanci banky dlouhodobě. Kariérnímu růstu nepřispívá ani současná digitalizace, protože banka reaguje na požadavky klientů, kterým umožňuje řešit čím dál více požadavků z domu, což snižuje návštěvnost poboček, která se sleduje, a podle které jsou stanoveny měsíční, čtvrtletní a roční prodejní plány. Zvyšování cen a nižší návštěvnost poboček může pro banku znamenat snižování počtu bankéřů na pobočce a zvyšování požadavků na jejich pracovní výkon. Proto mnoho z nich se rozhodne na podílení či na úplném vedení jednotlivých školení, která jsou zaměřená na bankovní produkty a na jejich prodej, kde si sami zlepšují své znalosti a dovednosti. Někteří bankéři se posunou na pozici školitelé či trenéra a jsou spokojeni.



Obrázek 16 Spokojenost s vybranými motivačními faktory (vlastní zpracování)

Míra spokojenosti s kariérním růstem a osobním rozvojem (obrázek 16) na základě šetření není příliš uspokojivá. Míra spokojenosti s kariérním růstem dosahuje téměř stejné úrovně jako míra nespokojenosti. Spokojeno je 41 % bankéřů a 40 % nespokojeno. S osobním rozvojem je nespokojeno 50 % bankéřů a 40 % spokojeno.

7.3.6 Vyhodnocení výzkumné otázky

V teoretické části práce byl popsán proces měření motivace, který je velmi náročný. Autoři Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 255-256), Armstrong a Taylor (2015, s. 49), Teturová

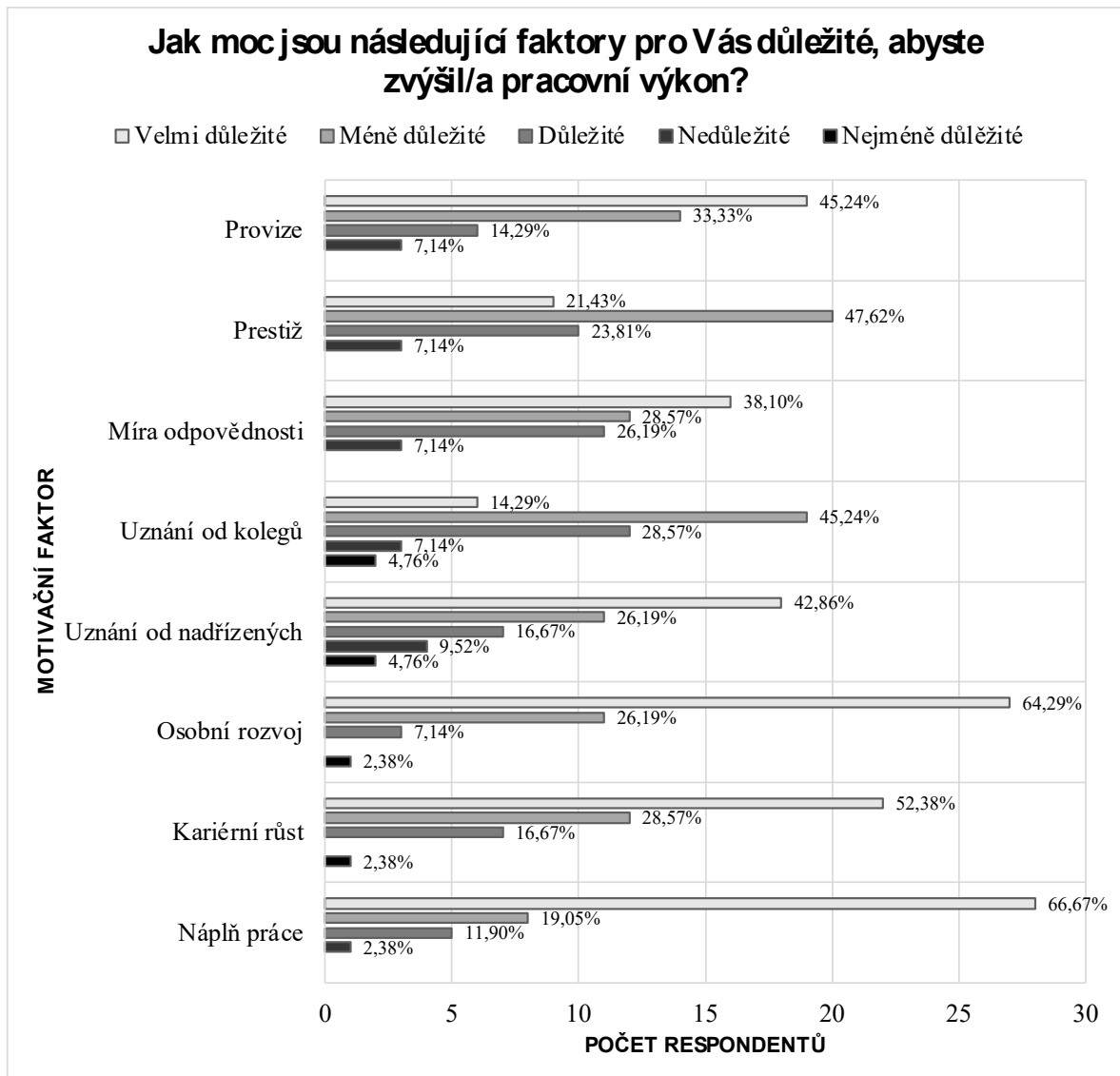
a Myšková (2010, s. 243), Urban (2017, s. 35) se shodují, že je potřeba využít více metod, ale neshodují se na metodách, kterými lze motivaci měřit. Z čehož vyplývá náročnost měření.

Pro vyhodnocení výzkumné otázky „*Jaká je úroveň motivace bankéřů ve vybrané společnosti?*“ bylo využito rozhovorů s manažery. Odpovědi jsou zaznamenány níže.

- Manažer 1: *„Záleží, jak u koho. Mám v týmu tahouny a pak takové, kteří si prodejní plán splní poslední den v měsíci. V průměru bych řekl, že jsou motivováni na 70 %.“*
- Manažer 2: *„Asi okolo 80 %, je poměrně dobrá.“*
- Manažer 3: *„Je potřeba s bankéři trochu pracovat, takže bych zhodnotil jejich motivaci na 60 %.“*
- Manažer 4: *„Motivace je dobrá, takže bych to ohodnotil na 70 %.“*
- Manažer 5: *„Nemyslím si, že by je všechny motivovala tahle práce, ale spíš je to tím, že mám mladý tým, který si chce vydělat, takže už s nimi není tolik práce jako když jsem měl v týmu i starší lidi. Zhodnotil bych to na 80 %.“*
- Manažer 6: *„Kdybych to měl zhodnotit na stupnici od 0 do 100, tak asi zhruba 75 %.“*

Jak bylo uvedeno v kapitole 6, z důvodu zachování mlčenlivosti, nejsou v diplomové práci uvedeny celé prepisy rozhovorů, ani bližší identifikace manažerů. Z odpovědí manažerů vyplývá, že úroveň motivace bankéřů je na dobré úrovni, ale mohla by být lepší. Z jejich odhadů dosahuje úroveň motivace podřízených 73 %.

K naplnění cíle analýzy bylo zjištěno z dotazníkového šetření (obrázek 17), že respondenty nejvíce motivuje náplň práce, kariérní růst a osobní rozvoj. Tyto faktory dosahují stejné míry důležitosti. S náplní práce je spokojeno 71 %, ale s možnostmi kariérního růstu je spokojeno pouze 41 % a s možnostmi osobního rozvoje je spokojeno pouze 40 % respondentů, jak bylo uvedeno v kapitole 7.3.5. Dalším velmi důležitým faktorem je pro bankéře provize, se kterou je spokojeno 76 %.



Obrázek 17 Vliv faktorů motivace na pracovní výkon (vlastní zpracování)

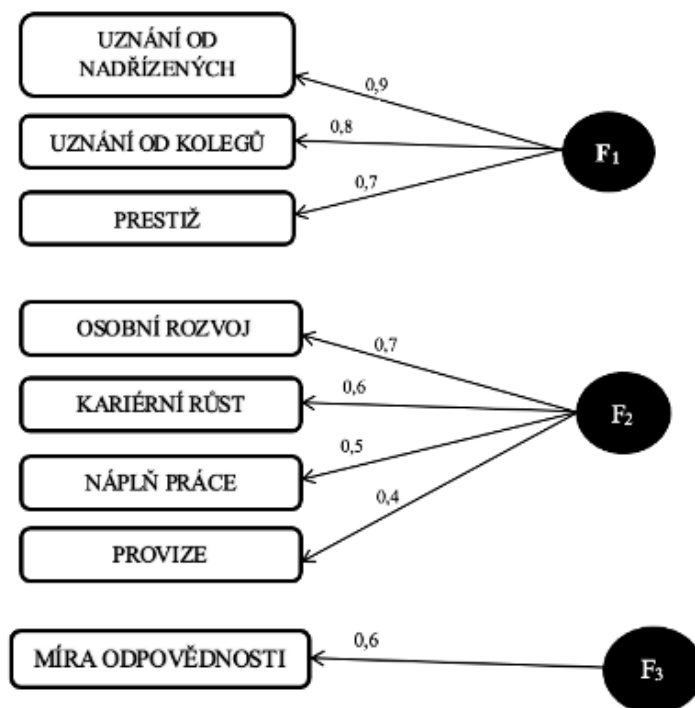
K vyhodnocení, jaké faktory mají vliv na pracovní výkon respondentů, a jaké faktory ovlivňují spokojenost respondentů při práci, byla provedena faktorová analýza v programu R verze 4.1.2.

Nejprve byl u každé otázky proveden Kaiser-Meyer-Olkin test, který zjišťuje, zda jsou data vhodná pro faktorovou analýzu. Program vypočítá míru přiměřenosti či vhodnosti pro každou proměnnou zvlášť a také pro celý model. Pro přesnější posouzení dat byl proveden také Bartlettův test sféricity, kterým byla zjištěna p-hodnota. Tato hodnota musí být menší než 0,05, aby faktorová analýza byla dle tohoto testu vhodná. Jedním z výstupů této analýzy je tzv. scree plot neboli spojnicový diagram, ze kterého lze identifikovat počet faktorů, na který byl model zredukován. Výsledkem jsou faktory, které jsou rovny hodnotě jedna nebo větší. Následně je provedena rotace faktorů pomocí metody Varimax. Výstupem

je zjištění faktorové zátěže u jednotlivých proměnných. Čím vyšší je tato hodnota, tím více je proměnná dotčena daným faktorem. Jednotlivé testy a spojnicové diagramy jsou v příloze, následují pouze výsledky.

Jaké faktory motivace zvyšují pracovní výkon bankéřů ve vybrané společnosti?

Dle Kaiser–Meyer–Olkin test je celková míra adekvátnosti MSA (Measurement statistical analysis) 0,6, což znamená, že faktorová analýza je vhodná. Stejně tak Bartlettův test sféricity říká, že faktorová analýza může být užitečná. Výsledkem jsou tři faktory, které vysvětlují 57 % variability proměnných. Faktor 1 vysvětluje 26 % variability, druhý faktor 19 % a třetí faktor 11 %.



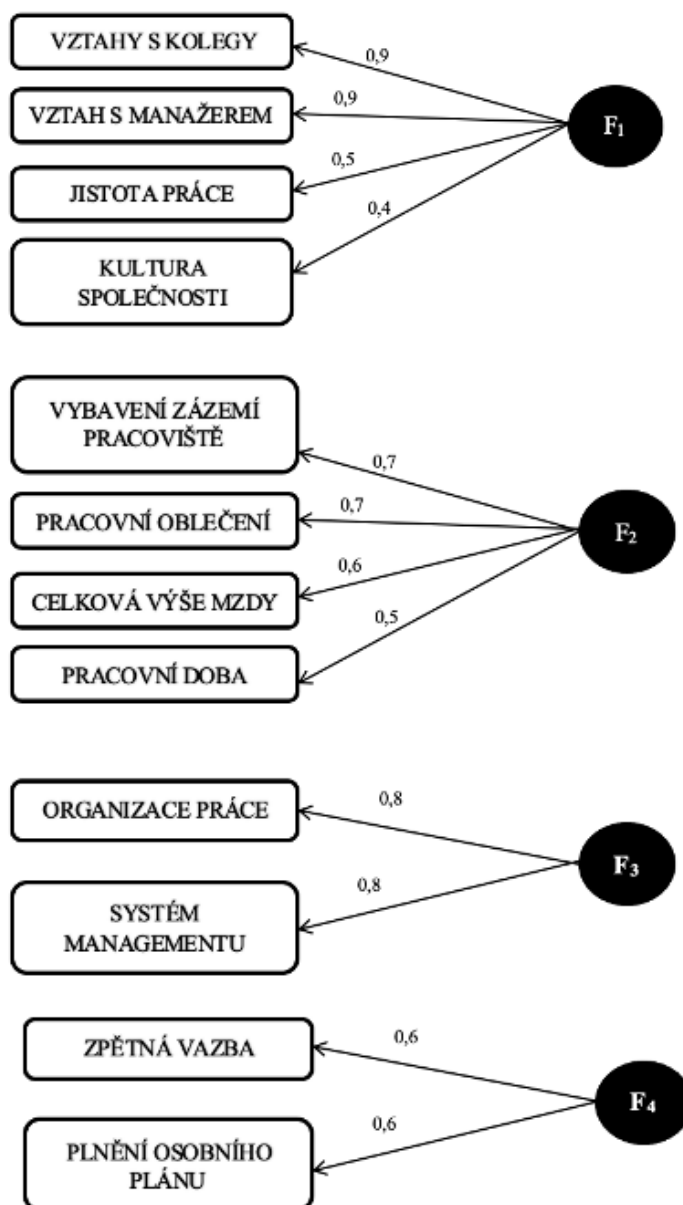
Obrázek 18 Faktory motivace a jejich dominantní proměnné (vlastní zpracování)

Faktor 1 koreluje se třemi proměnnými, které jsou založené na pověsti, ať se jedná o prestiž nebo o uznání. Vždy je pro člověka důležité, co si o nich myslí okolí, proto je faktor 1 nazván jako faktor zvyšující sebevědomí. Při pojmenování faktoru je důležité rozlišit proměnné, které dosahují vyšší faktorové zátěže, protože právě ty z velké části utváří faktor a jsou zásadní při hledání společných znaků. U faktoru 2 pouze proměnná osobní rozvoj dosahuje vyšší faktorové zátěže, což znamená, že ostatní proměnné tento faktor utvářejí méně, a i z tohoto důvodu je obtížné faktor definovat. Zřejmě se jedná o faktor podporující růst zaměstnance. Jedinou proměnnou faktoru 3 je pouze míra odpovědnosti, jedná se tedy o faktor založený na míře odpovědnosti.

Podle faktorové analýzy patří mezi faktory motivace, kterými lze zvýšit pracovní výkon bankéře, faktory, které podporují jejich sebevědomí, růst a odpovědnost.

Jak hygienické faktory jsou pro bankéře důležité ve vybrané společnosti?

Dle Kaiser–Meyer–Olkin test je faktorová analýza vhodná a podle Bartlettova testu sféricity může být užitečná. U výzkumné otázky 3 jsou výsledkem čtyři faktory, které popisují 61 % variability proměnných. Po provedení rotace faktorů vysvětlují 86 %.



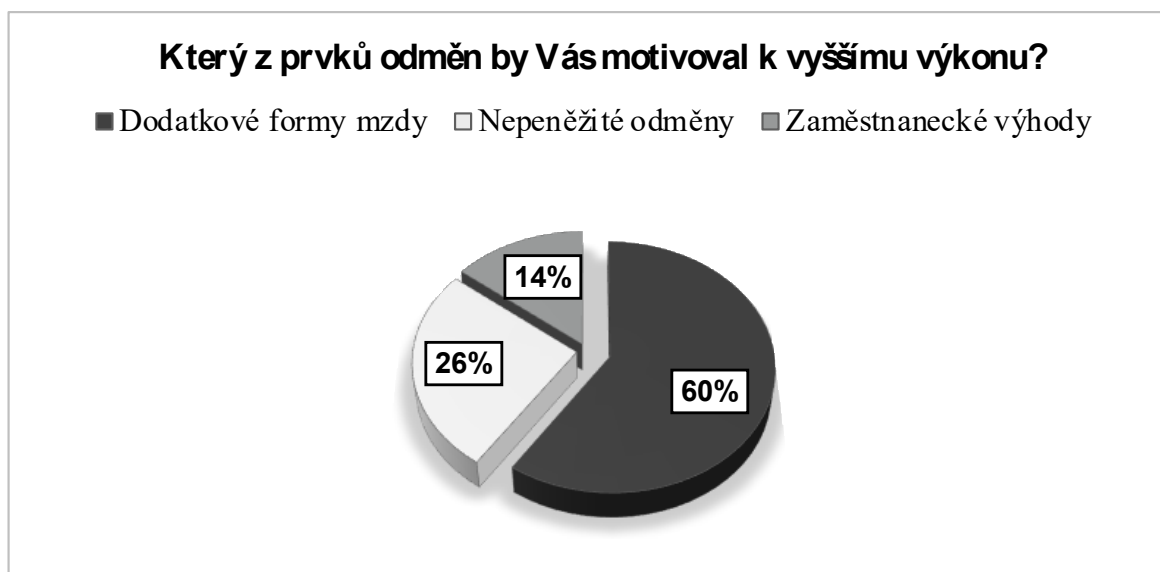
Obrázek 19 Hygienické faktory a jejich dominantní proměnné (vlastní zpracování)
 U faktoru 1 dominují dvě proměnné – vztah s kolegy a vztah s manažerem. Společným znakem těchto proměnných je sociální vazba, ale nachází se zde další proměnné, kterými jsou jistota práce a kultura společnosti. Najít společný znak, těchto proměnných je náročné,

což je považováno za známý nedostatek faktorové analýzy, ale je možné, že se jedná o faktor sounáležitosti či socializace. U druhého faktoru se podle faktorové zátěže proměnných jedná o faktor, který podporuje pracovní pohodu. Faktor 3 silně koreluje s oběma proměnnými, proto je nazván jako faktor založený na způsobu řízení. Faktor 4 koreluje se dvěma proměnnými, které nedosahují příliš vysoké faktorové zátěže. Na základě společných znaků je možné tento faktor nazvat: faktor zaměřující se na hodnocení pracovního výkonu.

Mezi důležité hygienické faktory, které ovlivňují spokojenost bankéře, je možné zařadit faktory, které podporují sounáležitost a pracovní pohodu, taktéž spokojenost ovlivňuje způsob řízení a hodnocení pracovního výkonu.

7.3.7 Vyhodnocení výzkumné hypotézy

Výzkumná hypotéza „*Nepeněžitě odměny mají vliv na pracovní výkon více než zaměstnanecké výhody.*“ byla na základě výsledků z dotazníkového šetření potvrzena a následně statisticky verifikována. Relativní četnost jednotlivých odpovědí je zobrazena v následujícím grafu (obrázek 20).



Obrázek 20 Vliv odměn na pracovní výkon (vlastní zpracování)

Statistická verifikace byla provedena pomocí programu R verze 4.1.2., konkrétně pomocí chí-kvadrát testu dobré shody. Pro toto testování je potřeba stanovit také nulovou hypotézu.

Nulová hypotéza H_0 : Neexistuje preference odměn, které zvyšují pracovní výkon.

Alternativní hypotéza H_1 : Existuje preference odměn, které zvyšují pracovní výkon.

V tabulce 6 jsou zobrazeny pozorované a očekávané hodnoty, které jsou hlavním předpokladem testu dobré shody. Na základě výsledku $\chi^2 = 13,857$ a p -hodnoty $= 0,0009794$ vyplývá, že existuje dostatek důkazů na zamítnutí nulové hypotézy na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$. Za pomoci statistického programu byla zjištěna také rezidua neboli rozdíly mezi pozorovanou a očekávanou hodnotou. Významně více byla preferována dodatková forma mzdy ($r = 2,94$), která by měla na základě teoretických poznatků motivovat obchodníky nejvíce. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která závisí na pracovním výkonu. Naopak významně méně ($r = -2,138$) byly preferovány zaměstnanecké výhody, přestože v předchozích zjištěních jsou s nimi zaměstnanci spokojeni nejméně. Nejmenší rozdíl ($r = -0,802$) byl zjištěn u nepeněžitých odměn, které taktéž závisí na daném výkonu asistenta. Výsledky potvrdily teoretické poznatky, které jsou popsány v kapitole 4.2 Specifika motivace prodejců. Z těchto poznatků vyplývá, že bankéře je nutné motivovat hlavně finančními odměnami, které závisí na jejich pracovních výsledcích, ale musí být tyto odměny v kombinaci s nepeněžitou odměnou, která taktéž závisí na jejich pracovním výkonu. Každý bankéř by měl předem znát, co může získat za svůj maximální výkon či dosažení určitého stropu.

Tabulka 6 Chí-kvadrát test dobré shody (vlastní zpracování)

ODMĚNY	POZOROVANÁ ČETNOST P	OČEKÁVÁNA ČETNOST O	(P-O)2/O
Dodatkové formy mzdy	25	14	8,643
Nepeněžitě odměny	11	14	0,643
Zaměstnanecké výhody	6	14	4,571
CELKEM	42	42	13,857

7.4 Shrnutí analytických poznatků

V druhé části této práce byla provedena analýza vnitropodnikových dokumentů, dotazníkové šetření, rozhovory s manažery a trenéry, a také sepsány poznatky z vlastní praxe. Za pomoci těchto metod byly zjištěny silné stránky a nedostatky současného motivačního systému.

Motivační program vybrané společnosti existuje od jejího vzniku, a jak bylo uvedeno v teoretické části, zahrnuje nejen odměny, ale také hodnocení, vzdělání, rozvoj a způsob řízení. Z vybraných výzkumných metod bylo zjištěno, že některé oblasti motivačního systému jsou prováděny velmi individuálně, intuitivně a nejsou stanoveny pro všechny plošně.

Právě některé oblasti práce manažera jsou velmi individuální, což může mít své výhody, ale z analýz byly odhaleny spíše nedostatky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že bankéři jsou nespokojeni s tím, jak je jejich práce zorganizovaná. Konkrétně 26 % uvedlo, že nejsou dostatečně informováni o veškerých změnách a mezi možnosti zlepšení uvedli včasné směny na další měsíc, které plánuje většinou pověřený bankéře z dané pobočky, někdy manažer, případně pomáhá zástupce manažera. Dále 29 % respondentů uvedlo, že manažer nezná jejich motivaci, a přestože se jedná o necelou třetinu bankéřů, zbývá stále prostor pro zlepšení. Stejný počet respondentů sdělil, že způsob řízení manažera není pro ně motivační a 21 % uvedlo, že se s manažerem baví pouze o pracovních věcech. Všechny tyto nedostatky spojuje zejména **komunikace ze strany manažera**.

Je třeba také zmínit, že prodejní plán ve větší míře stresuje 41 % respondentů. Těžko říct, zda se jedná o stres, který motivuje bankéře k vyššímu výkonu anebo zda se jedná o stres, který by bylo vhodné zmírnit. Vzhledem k tomu, že pro 26 % respondentů je prodejní plán demotivační, ať už více či méně, opět se jedná o aspekt, který ovlivňuje **komunikace a styl řízení manažera**.

Mezi další oblast patří **nedostatečná znalost manažerů v oblasti motivace**. Trenéři uvedli, že manažeři mají při nástupu do funkce školení a obsahem jednoho z nich je téma motivace. Avšak při rozhovorech s manažery si to jen málokdo z nich uvědomoval. Z těchto rozhovorů vyplynulo, že manažeři motivují zaměstnance pomocí zpětné vazby, prodejního plánu, pravidelných reportů o výkonu a někteří pomocí porad zaměřených na prodejní plán. Právě trenéři uvedli, že manažeři jsou zodpovědní za plnění požadovaného výkonu, a tak někdy může dojít k většímu nátlaku na prodej ze strany manažera.

Velmi zásadním zjištěním bylo, že 50 % respondentů je **nespokojeno s možnostmi osobního růstu**, přičemž 98 % tento faktor motivuje k vyššímu výkonu. Stejný počet respondentů motivuje k vyššímu výkonu také **kariévní růst**, se kterým je nespokojeno 40 %. Z důvodu, že se jedná o specifickou skupinu zaměstnanců, u kterých je známo, že k vyššímu výkonu je motivují zejména finanční variabilní odměny, dotazníkové šetření potvrdilo, že k vyššímu výkonu 60 % respondentů motivují hlavně dodatkové formy mzdy, které zahrnují právě provize či jiné finanční odměny. Zajímavé je, že pouze 26 % respondentů uvedlo, že k vyššímu výkonu je motivuje více nepeněžitá odměna než dodatková. Právě zmíněný osobní rozvoj a kariévní růst patří mezi nepeněžitá odměny. Třetí formou jsou **zaměstnanecké benefity**, které bankéře motivují nejméně, ale zároveň jsou s nimi nejméně spokojeni.

Manažeři a trenéři doporučili, aby byl projekt zaměřen také na pracovní dobu asistentů. Právě z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci **nejsou spokojeni s otevírací dobou poboček** (obrázek 13), obzvlášť o víkendech. Jedná se o problematický aspekt, který nelze trvale změnit, ale bude také obsahem projektu.

Základní faktor, který ovlivňuje pracovní výkon bankéřů, je náplň práce, se kterou je spokojeno 60 %. Největší spokojenost byla zaznamenána u faktoru uznání, jak od kolegů, tak od nadřízených. Zároveň bankéři jsou velmi spokojeni také s tím, jaké mají vztahy na pracovišti.

Pomocí výzkumné otázky „*Jaká je úroveň motivace bankéřů ve vybrané společnosti?*“ bylo zjištěno, že úroveň motivace dosahuje 73 %. Aby bylo možné tuto úroveň zvýšit, byla provedena faktorová analýza v programu R verze 4.1.2., která zjistila, že mezi faktory motivace, které zvyšují pracovní výkon bankéřů, patří faktory podporující sebevědomí, růst a odpovědnost. Práce vychází z Herzbergovy teorie, a proto bylo zjišťováno, jaké hygienické faktory jsou důležité pro spokojenost bankéře, pomocí faktorové analýzy. Jedná se o faktory podporující sounáležitost a pracovní pohodu, taktéž spokojenost bankéře ovlivňuje způsob řízení a hodnocení pracovního výkonu. Spokojenost bankéře nezvýší jeho pracovní výkon, ale snáze se manažerovi se spokojeným zaměstnancem pracuje.

Výzkumná hypotéza „*Nepeněžité odměny mají vliv na pracovní výkon více než zaměstnanecké výhody.*“ byla potvrzena na základě výsledků z dotazníkového šetření. Následně byla hypotéza testována pomocí chí-kvadrát testu dobré shody a na základě výsledku byla zamítnuta H_0 a **potvrzena alternativní hypotéza H_1** „*Existuje preference odměn, které zvyšují pracovní výkon*“. Také bylo potvrzeno, že dodatkové formy mzdy ovlivňují pracovní výkon významně více.

8 PROJEKT

Poslední část práce bude věnována projektu pro vybranou společnost, který bude postaven na nedostatcích, které byly zjištěny v předchozí kapitole. Z důvodu zachování mlčenlivosti a anonymity vybrané společnosti nemohou být v projektu uvedeny interní data, proto je celý projekt vytvářen pro tři pobočky. Každá pobočka bude z jednoho regionu.

8.1 Rámec projektu

Pro lepší přehlednost byla vytvořena tabulka 7 Rámec projektu. Struktura je vytvořena podle Doležala a Krátkého (2017, s. 35), kteří uvádí, že rámec projektu by měl na sebe logicky navazovat.

Tabulka 7 Rámec projektu (vlastní zpracování)

Základní údaje	
Název projektu:	Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti
Zpracovala:	Bc. Tereza Kučerová
Cíl projektu:	Zvýšení motivace pracovníků
Současný stav:	Chybějící možnosti osobního rozvoje Nespokojenost s otevírací dobou Špatná organizace práce Prodejní plán vzbuzuje větší míru stresu Nedostatečná znalost v oblasti motivace Nepravidelné porady Chybějící osobní ohodnocení za odpracované roky
Zdroje financování:	Rozpočet společnosti
Časový harmonogram:	Červen 2023 – seznámení projektu s vedením firmy Červenec 2023 – zavedení projektu Červen 2024 – zhodnocení účinnosti projektu
Rizika neuskutečnění projektu:	Zhoršení ekonomické situace firmy Neochota spolupracovat
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	Vybraná společnost

Komu je projekt určen:	Bankovním asistentům
Kdo projekt povede:	Personální oddělení
Popis řešení projektu	
Klíčové aktivity:	Kurzy pro manažery Pravidelné porady Týmové motivační mapy Osobní ohodnocení dle počtu odpracovaných let Benefit zkrácené pracovní doby Benefit práce pouze v pracovní dny Active Pass Card
Realizace:	Detailní zpracování jednotlivých aktivit Schválení projektu vedením společnosti Naplánování jednotlivých aktivit Ukončení projektu na základě opětovného šetření a vyhodnocení výsledků
Rizika projektu:	Neschválení projektu Vysoké náklady na realizaci projektu Nespokojenost s navrhovanými aktivitami Nízká motivace bankéřů Neochota personálního oddělení a manažerů spolupracovat
Předpokládaná doba trvání:	13 měsíců
Náklady:	230 466 Kč

8.2 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je zvýšení motivace bankéřů ve vybrané společnosti o 10 %. Jedná se o reálnou změnu, která bude ověřena dotazníkovým šetřením a rozhovory s manažery v dalším období. Aby bylo možné cíl projektu splnit, jsou stanoveny dílčí cíle:

- vytvořit možnosti osobního rozvoje,
- zlepšit organizaci práce,

- zvýšit znalost v oblasti motivace,
- zlepšit komunikaci v rámci poboček.

8.3 Současný stav

Z poznatků, které byly zjištěny pomocí rozhovorů, dotazníkového šetření a vlastní praxe, byly stanoveny oblasti, které by bylo vhodné zlepšit. Současná úroveň motivace bankéřů ve vybrané společnosti není na špatné úrovni, protože dosahuje dle manažerů 73 %, ale jsou oblasti, kde je prostor pro značné zlepšení.

Jedná se o:

- chybějící možnosti osobního rozvoje a osobní ohodnocení za odpracované roky,
- nedostatečná znalost v oblasti motivace,
- nespokojenost s organizací práce a otevírací dobou poboček,
- prodejní plán vzbuzující demotivaci a zbytečný stres.

8.4 Zdůvodnění potřebnosti návrhů

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 29 % respondentů nemotivuje styl vedení jejich manažera a stejný počet respondentů uvedl, že manažer nezná jejich motivaci. Pokud respondenti uvádí, že manažer nezná jejich motivaci či ho způsob řízení manažera nemotivuje, nemůže být dosaženo maximálního výkonu a může to narušit plynulý chod pobočky. Pro vybranou společnost jsou samozřejmě prodejní výsledky důležité, a proto by bylo vhodné manažerům rozšířit znalosti v oblasti motivace. Pokud manažer bude znát, co jednotlivé členy týmu motivuje, bude se mu s nimi lépe pracovat a komunikovat. Proto by bylo vhodné zavést pilotní režim týmových motivačních map pro vybrané pobočky.

Špatná organizace práce může snižovat pracovní výkon, vzbuzovat stres, demotivaci a nespokojenost pracovníků. Kurzy zaměřené na manažerské dovednosti zlepšují kvalitu vedení manažera, které je velmi individuální. Tyto kurzy se zaměřují jak na motivaci, tak na komunikaci a celkové vedení týmu, což by mělo pomoci snížit nespokojenost s organizací práce, kterou uvedla více než polovina respondentů. Kurzu by se měli účastnit manažeři, kteří budou v pilotním režimu týmových motivačních map. Ke zlepšení

organizace práce by také pomohly pravidelné porady, které jsou v současné době individuální podle potřeb manažera.

Pracovní výkon ovlivňuje také osobní rozvoj a s jeho možnostmi ve vybrané společnosti je nespokojeno 50 % respondentů. Tento fakt se může v dlouhodobém horizontu negativně podílet na fluktuaci zaměstnanců a manažerovi komplikovat řízení jeho podřízených. Z důvodu velikosti pobočkové sítě a jejího provozu je vhodným řešením Active Pass Card, kterou si může zaměstnanec uplatnit dle svých potřeb a požadavků. Také zmíněné motivační mapy podpoří alespoň u vybraných týmů jejich osobní rozvoj.

Faktorová analýza potvrdila, že pracovní pohodu zaměstnance ovlivňuje také pracovní doba, se kterou je nespokojeno 45 % respondentů a 21 % by ji změnilo hlavně kvůli víkendovým směnám, které jsou dlouhé. Právě kvůli práci o víkendu dochází k menším konfliktům v týmu, proto je navrženo řešení, které sníží nespokojenost alespoň u některých zaměstnanců.

8.5 Návrh projektu

V této kapitole budou představeny jednotlivé návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců, které budou vycházet z předchozí analýzy a celý projekt bude navržen tak, aby odpovídal možnostem vybrané společnosti. Proto bude provedena nákladová a časová analýza, a také zhodnoceny přínosy a případná rizika projektu.

8.5.1 Kurzy pro manažery

Z rozhovorů jak s trenéry, tak s manažery bylo zjištěno, že při nástupu na pozici manažera pobočky, musí každý z nich absolvovat školení, jehož součástí je také motivace. Nicméně manažeři si na toto školení matně vzpomínali a z rozhovorů bylo patrné, že téma motivace znají velmi obecně.

Způsob řízení manažera je velmi individuální, což se samozřejmě může pozitivně, ale také negativně odrážet v mnoha oblastech jeho práce. Pozitivním zjištěním je spokojenost se vztahy na pracovišti, ale naopak velká nespokojenost je s organizací práce – konkrétně 53 %, což může mít dopad na plynulý chod pobočky, prodejní výkon, pracovní atmosféru a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Díky kurzům, které jsou zaměřené na zkvalitňování manažerských dovedností, se může předejít špatné organizaci a komunikaci, kvůli které mohou bankéři pociťovat zbytečný stres, třeba i z prodejního plánu (40,5 %). Rozšíření znalostí v oblasti motivace pomocí

kurzu pomůže manažerům dosahovat potřebného výkonu. Dále budou lépe rozumět chování svých podřízených, což jim usnadní komunikaci a budou moct předejít tomu, aby prodejní plán vzbuzoval demotivaci v podřízených.

1) Vedení lidí – Moji lidé, moje vizitka

Tento kurz vede koučka, konzultantka, trenérka Ivona Homolková pravidelně v Praze. Termín vybraného kurzu je 26.-27.7.2023 od 09:00 do 16:00. Cena kurzu je s DPH 12 088 Kč/osoba a při každé další osobě ze stejné firmy je sleva 15 %. Kurz je zaměřen na roli lídra, situační vedení, jak poznat své spolupracovníky, jak řešit obtížné situace, delegování, a jak pracovat s bloky, které může manažer mít při delegování, nácvik kritických situací. Hlavním přínosem je poznání rozdílu mezi motivací a stimulací, díky čemuž manažer má být schopen vést tým jako celek. (Vedení lidí, c2033)

2) Vedení a motivace zaměstnanců

Kurz se uskuteční 19. září v Brně od 09:00 do 15:00 se zkušeným lektorem v oblasti psychologie, komunikace a manažerských dovedností PhDr. Miroslavem Kadlčíkem. Cílem kurzu je získat přehled o motivačních technikách a faktorech, naučit se lépe poznávat potřeby pracovníků, pochopit jejich individuální odlišnosti a možnosti uspokojení. Také jak si udržet pracovní výkon zaměstnanců, jak získat schopné zaměstnance, umět odhalit příčiny demotivace, jak vést motivační pohovory. Cena pro jednoho účastníka je 2 300 Kč s DPH. (Vedení a motivace zaměstnanců, c2023)

3) Vedení, komunikace a motivace lidí

Tento kurz proběhne 3. listopadu 2023 v Brně od 9:00 do 15:00. Lektorkou je Mgr. Klára Kadětová, Ph.D., která má mnoholetou nejen teoretickou ale i praktickou zkušenost v oblasti soft skills. Pravidelně pořádá jak tyto kurzy, ale také školení vytvořené přímo zákazníkům na míru. Kurz je určen pro manažery, ředitele, HR manažery i personalisty a probíhá v malém počtu účastníků. Cena kurzu s DPH je 2 300 Kč/osoba.

Obsah kurzu tvoří motivace zaměstnanců a manažerů, hmotná a nehmotná motivace, týmová motivace, demotivace, motivační prvky, peníze, sebemotivační prvky, rozpoznání motivace u druhých lidí, demotivace, způsoby překonání demotivace, empatie a naslouchání, brainstorming, osobní působení, komunikační dovednosti, nástroje vedení, odpovědnost manažerů, analýza prostředí a motivace firmy, autodiagnostika manažera. (Vedení, komunikace a motivace lidí, c2023)

4) Úspěšná komunikace, jak ji neznáte

Jedná se o kurz, který bude 6. prosince 2023 v Brně od 09:00 do 15:00. Kurz je určen pro všechny, kteří se v práci zabývají komunikací se zaměstnanci a potřebují dané osoby umět přesvědčit. Kurz vede komunikační specialista a trenérka neurolingvistického programování Naša Miklová. Jedná se o psychoterapeutickou metodu, která pomůže rychleji navázat úspěšný vztah či jakoukoliv vazbu s druhou osobou. Cílem kurzu je naučit účastníky efektivnější komunikaci a snazší přístup navázání kontaktu s druhou osobou, což je důležitá role v oblasti obchodu. Cena pro jednu osobu je 2 300 Kč s DPH. (Úspěšná komunikace, jak ji neznáte, c2023)

8.5.2 Motivační mapy

Jedná se o užitečný nástroj pro zvyšování pracovního výkonu a sebevzdělávání. Je to certifikovaný test ISO normou, který může být prováděn individuálně nebo týmově. Individuální motivační mapy slouží ke zjištění, co člověka motivuje, a co je pro něj důležité. Týmové mapy pomohou manažerovi poznat své zaměstnance. Zjistí, jaké jsou motivátory zaměstnanců a do jaké míry jsou či nejsou naplněné. Díky tomu bude moci manažer podpořit naplnění motivátorů u jednotlivých podřízených, což podpoří jejich angažovanost a spokojenost, což povede k výkonnějšímu řízení týmu. Díky těmto mapám vybraná společnost také zjistí, jaký má zaměstnanec vztah k hodnotám společnosti.

Mezi výhody těchto map lze zařadit následující: usnadňují zavádění změn, ulehčují delegování, pomáhají při výběru nových členů, umožňují lépe vnímat diverzitu týmu, odhalují zdroje interních konfliktů, podporují komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, nabízí srozumitelný jazyk pro diskusi o motivaci a odhalují klíčové motivátory podřízených.

Motivační mapy realizují koučové mnoha způsoby. Některé zahrnují pouze test, výsledky a online návod k výsledkům. Jiné se zase liší v tom, zda jsou výsledky motivační map konzultovány pouze s jednotlivci či v celém týmu. Aby manažer a členové jeho týmu získali ucelené informace, které budou přínosem pro fungování pobočky, jsou vybrány týmové motivační mapy, které zahrnují:

- individuální motivační mapu pro každého člena týmu ve formě online testu,
- report výsledků e-mailem,
- hodinový rozbor individuálních výsledků,
- 2hodinový týmový workshop.

Celková cena této týmové motivační mapy závisí na počtu zaměstnanců pobočky. Individuální motivační mapa a následně rozbor výsledků s koučem stojí 3 300 Kč/osoba a následný týmový workshop stojí 10 000 Kč. Z důvodu finanční náročnosti tohoto návrhu, budou vybrány pouze tři pobočky pro tzv. pilotní režim.

8.5.3 Zaměstnanecký benefit – pracovní doba

Jedná se o dva typy benefitů, pomocí kterých by měla být snížena nespokojenost alespoň u některých bankéřů s pracovní dobou. Současně tyto benefity podpoří soutěživost a prodejní výsledky.

- **Benefit pro pobočky s otevírací dobou o víkendu**

Asistent, který jako první z pobočky splní svůj měsíční prodejní plán, nebude muset celý následující měsíc pracovat o víkendu.

- **Benefit pro všechny pobočky**

Asistent, který přeplní svůj denní prodejní plán o další prodaný ks bankovního produktu, získá nárok na zkrácenou pracovní dobu o 1 hodinu, kterou si bude moct vybrat po schválení zástupcem manažera.

8.5.4 Zavedení osobního ohodnocení na základě počtu odpracovaných let

Ve vybrané společnosti jsou vhodným prvkem, jak zvýšit výkon, finanční odměny. Vhodné by bylo zavést osobní ohodnocení za odpracované roky:

- 1-3 roky = 1000 Kč
- 4-5 let = 3 000 Kč
- 5 a více = 4 500 Kč

8.5.5 Zavedení pravidelných porad

Z analýzy vyplynulo, že porady si každý manažer pobočky svolává individuálně podle potřeb. Někteří manažeři porady svolávají před začátkem pracovní doby každý týden na pár minut, jiní pouze jednou za měsíc a další svolají poradu po pracovní době mimo pobočku. Z důvodu velké nespokojenosti s organizací práce (53 %) a se špatnou informovaností o změnách (26 %) by bylo vhodné, aby se porady konaly pravidelně na všech pobočkách.

Pravidelné porady jsou možností, jak vylepšit komunikaci v týmu, delegovat úkoly, definovat požadavky, sdílet novinky a změny. Všechny tyto činnosti se v současné situaci

řeší hlavně pomocí interní mobilní aplikace, případně přes e-mail. Vzhledem k tomu, že e-mailovou komunikaci využívá celá společnost a během dne každý obdrží velké množství e-mailů, tak spousta reportů a požadavků týkající se dané pobočky zapadne mezi mnoha dalšími e-maily.

Problémem při stanovení termínu pravidelné porady je otevírací doba poboček, která se liší u každé pobočky. Nejrealizovatelněji připadá termín porady vždy na první den v týdnu před začátkem pracovní doby, protože většina poboček otevírá až v 9 hodin. Některé pobočky zavírají v 19 hodin, jiné zase v 21 hodin a většina z nich funguje také o víkendu. Porada by začínala 30 minut před začátkem pracovní doby, aby se stihly probrat veškeré změny a požadavky na daný týden. Z důvodu konání porady každý týden, není potřeba větší časová náročnost.

Informaci o pravidelných poradách by předalo personální oddělení jednotlivým manažerům, kteří by jejich dodržování měli na starost. V úvodu porady by měl proběhnout small talk o tom, jak se členové týmu měli o víkendu. Následně manažer stručně vyjmenuje body, kterým chce poradu věnovat. Hned poté by měly být probrány novinky a změny, které jsou pro tým v daném týdnu důležité. Dále manažer zhodnotí výkon předchozího týdne, sdělí požadavky na daný týden a probere organizační věci. Pokud se v předchozím týdnu staly nějaké chyby nebo byly zjištěny nedostatky, které mohou mít vliv na práci bankéřů, manažer na ně upozorní, aby s nimi byli všichni obeznámeni a bankéři znali postup řešení. V závěru porady by měl zůstat prostor pro případné dotazy.

8.5.6 Active Pass Card

Vybraná společnost v minulosti Active Pass Card nabízela, ale v době pandemie Covid-19 tento benefit zrušila. V současné době se žádná podobná forma benefitu pro zaměstnance nenabízí, a protože 50 % zaměstnanců je nespokojeno s možnostmi osobního růstu, je tento program smysluplný z důvodu, že vybraná společnost má širokou pobočkovou síť. Jedná se o kartu, kterou lze využít jednou denně na 280 druhů aktivit. Jedná se zejména o vzdělávací kurzy – jazykové kurzy, koučink, autoškola, mateřské kurzy, poradenství, meditace, sportovní aktivity, cestování, nakupování, stravování, zážitky, beauty služby, relaxační procedury a masáže.

K základní Active Pass Card si lze pořídit také druhou kartu pro někoho blízkého. Cena základní karty je 350 Kč/měsíc pro zaměstnance a zaměstnavatel přispívá zaměstnanci

100 Kč. Cena partnerské karty je 690 Kč/měsíc, která platí pouze tehdy, pokud má zaměstnanec základní kartu.

8.5.7 Představení projektu

Aby bylo možné projekt zahájit, je nutné ho nejprve představit vedení vybrané společnosti. V průběhu června 2023 seznámí personální pracovnice vedení společnosti s projektem a následně v červenci 2023 bude projekt představen bankéřům na Tržišti novinek.

Jedná se o pravidelné setkání, které se koná jednou za měsíc a lze ho sledovat pomocí živého vysílání. Toto setkání slouží k předání nových informací, které se nevztahují pouze k bankéřům, ale celkově k vybrané společnosti, a i jiným oddělením. Z důvodu, že si vybraná společnost zakládá na transparentní komunikaci, je Tržiště novinek vhodné k představení projektu. Díky tomu bude o projektu informován každý zaměstnanec vybrané společnosti.

Nejprve budou vysvětleny problematické aspekty, kterým je věnován projekt. Následně budou představeny navrhované změny, jejich termíny realizace, přínosy dílčích částí projektu, osoby podílející se na jednotlivých návrzích a také možná rizika. Po představení projektu bude vyhrazen čas na dotazy.

8.6 Nositelé oprávněných zájmů projektu

Součástí realizace projektu jsou také nositelé oprávněného zájmu, mezi které patří všechny zainteresované strany, které se budou podílet na jednotlivých činnostech. Jedná se o představenstvo, finanční oddělení, obchodní oddělení, právní oddělení, personální oddělení, manažery poboček, bankéře. Pomocí matice odpovědnosti jsou těmto nositelům přiřazeny jednotlivé činnosti celého projektu.

8.6.1 Matice odpovědnosti

Tabulka 8 Matice odpovědností (vlastní zpracování)

Činnosti	Nositelé odpovědnosti							
	Představenstvo	Finanční oddělení	Obchodní oddělení	Právní oddělení	Personální oddělení	Manažer	Bankovní asistenti	Autorka
R = realizuje S = schvaluje K = konzultuje I = je informován								
Představení projektu vedení vybrané společnosti	I	I	I	I	R			R
Rozhodnutí o realizaci projektu	S	K	K	K	R	I	I	
Vyčlenění finančních prostředků na projekt	R	R	R					
Představení projektu zaměstnancům	S				R	I	I	
Přípravná fáze projektu	I	I	I		R	K		
Zavedení pravidelných porad					K	R	I	
Zavedení Active Pass Card	S	R, K	R, K		R, K	I	I	
Zavedení osobního ohodnocení	S	R, K	R, K		R, K	I	I	
Zavedení odměny „pracovní doby“	S	K	K		R	I	I	
Realizace kurzu pro manažery	S	R, K	R, K		R, K	I		
Realizace motivačních map	S	R, K	R, K		R, K	I	I	
Vyhodnocení úspěšnosti projektu	I	R, K	R, K	I	R, K	I	I	

8.7 Podmínky projektu

Hlavní podmínkou celého projektu je ochota spolupráce ze strany vedení společnosti. Dále je zásadní mít vyčleněné finanční prostředky na realizaci projektu. Následně je nezbytná spolupráce všech dalších zainteresovaných stran – právní, finanční, personální a obchodní oddělení, manažeři a samotní bankéři, kterým musí být projekt včas představen. Hlavní podporou celého projektu bude personální oddělení, které bude mít na starost představení celého projektu, aby se předešlo nejasnostem. Z tohoto důvodu je představení projektu zahrnuto do navrhovaných změn.

Mezi podmínky realizace projektu patří:

- ochota spolupráce všech zainteresovaných stran,
- podpora projektu ze strany vybrané společnosti,
- uvolnění finanční prostředků.

8.8 Nákladová analýza projektu

V této části práce budou nejprve vyčísleny jednotlivé klíčové aktivity, které budou následně sečteny dohromady, aby byla zjištěna celková finanční náročnost projektu. Veškeré činnosti budou pouze pro vybrané tři pobočky, na kterých bude projekt testován.

8.8.1 Náklady na kurzy pro manažery

Všech kurzů se zúčastní tři manažeři, z nichž každý bude z jednoho regionu. První kurz Moji lidé, moje vizitka se bude konat v Praze, to znamená, že pro jednoho manažera se bude jednat o místo výkonu práce a vybrané společnosti nevzniknou náklady na stravné a dopravu pro tohoto manažera. Cena kurzu pro druhého a třetího manažera je se slevou 15 %.

Tabulka 9 Náklady na kurz Moji lidé, moje vizitka (vlastní zpracování)

	Náklady na osobu (v Kč)	Počet osob	Náklady celkem (v Kč)
Kurz	12 088	3	32 638
Strava	614	2	1 228
Doprava	700	2	1 400
Ubytování	1 000	2	2 000
CELKEM			37 266

Kurzy Vedení a motivace, Vedení, komunikace a motivace a Úspěšná komunikace, jak ji neznáte budou probíhat v Brně, což bude pro jednoho manažera místo výkonu práce. Tudíž pro tohoto manažera nebudou do celkových nákladů vstupovat žádné další náklady. U dalších dvou manažerů bude do celkových nákladů vstupovat cena jízdného a příspěvek na oběd. Celková délka pracovní cesty by neměla přesáhnout 12 hodin, proto je výše stravného na jednu osobu 140 Kč. Cena jízdného je individuální, protože vybraná společnost proplácí cenu jízdenky. Z tohoto důvodu byla stanovena maximální možná cena jízdného 700 Kč/osoba. Náklady na všechny tři kurzy budou stejné, proto jsou zpracovány do jedné tabulky.

Tabulka 10 Náklady na kurz Vedení a motivace, Vedení, komunikace a motivace a Úspěšná komunikace, jak ji neznáte (vlastní zpracování)

	Náklady na osobu (v Kč)	Počet osob	Náklady celkem (v Kč)
Kurz	2 300	3	6 900
Strava	140	2	280
Doprava	700	2	1 400
NÁKLADY CELKEM (1 KURZ)			8 580
NÁKLADY CELKEM (3 KURZY)			25 500

8.8.2 Náklady na pravidelné porady

V současné době si každý manažer svolává porady podle svých potřeb. Někdo preferuje časté porady, ale kratší a někdo naopak v delších intervalech a časově náročnější. Jelikož se jedná pouze o vytvoření pravidelnosti, aby mohla být zlepšena komunikace a organizace práce, nevzniknou žádné nové náklady.

Každý bankéř musí přijít do práce vždy o 15 minut dřív a v den porady bude muset přijít o 30 minut dřív. Vzhledem k tomu, že každé pondělí se bude jednat o 15 minut, které by měly být zaměstnancům proplaceny, bude lepší, když si svoji pracovní dobu dle domluvy s manažerem či zástupcem manažera zkrátí o daných 15 minut, ať už před začátkem pracovní doby či na konci pracovní doby. Také bude možné si minuty navíc sečíst, aby si zaměstnanec mohl vzít například hodinu volno. Pokud zaměstnanec nedorazí na poradu včas, nebudou mu žádné minuty navíc započteny a nebude si moct pracovní dobu nijak zkrátit.

8.8.3 Náklady na týmové motivační mapy

Týmových motivačních map by se zúčastnily celkem tři větší pobočky, z nichž každá má rozdílný počet zaměstnanců. V průměru se jedná o osm zaměstnanců – sedm bankéřů a manažera. Týmové motivační mapy budou realizovány online formou pomocí pracovních tabletů, které vlastní všichni zaměstnanci pobočky. Celkové náklady této aktivity činí 109 200 Kč.

Tabulka 11 Náklady na týmové motivační mapy (vlastní zpracování)

Aktivita	Náklady na osobu (v Kč)	Počet osob	Náklady celkem (v Kč)
Motivační mapa a individuální rozbor s koučem	3 300	24	79 200
Aktivita	Náklady na pobočku (v Kč)	Počet poboček	Náklady celkem (v Kč)
Týmový workshop	10 000	3	30 000
CELKEM			109 200

8.8.4 Náklady na Active Pass Card

Active Pass Card bude zaveden opět pro tři pobočky a jejich zaměstnance, včetně manažera. Spuštění této odměny bude v srpnu 2023 a bude trvat až do konce projektu. Celková doba trvání bude deset měsíců během, kterých si bude moct zaměstnanec o tuto kartu požádat. Cena karty pro jednoho zaměstnance je 350 Kč a zaměstnavatel platí 100 Kč za každou jednu kartu. Celkové náklady na Active Pass Card jsou v následující tabulce pravděpodobně vyšší z důvodu, že byl započítán celkový počet zaměstnanců všech tří poboček po celou dobu trvání této aktivity.

Tabulka 12 Náklady na Active Pass Card (vlastní zpracování)

	Náklady na osobu (v Kč)	Počet osob	Počet měsíců	Náklady celkem (v Kč)
Active Pass Card	100	24	10	24 000

8.8.5 Náklady na kratší pracovní dobu

Jelikož se jedná pouze o benefit, který má bankéře motivovat k vyššímu výkonu a následně po úspěšném dosažení prodaných bankovních produktů, bude zaměstnanci zkrácena pracovní doba či ho mine pracovní víkend v daném měsíci, nevzniknou s touto změnou žádné náklady. Pouze bankéř či zástupce manažera, který má na starost plánování a upravování směn, bude muset směny častěji pozměňovat.

8.8.6 Osobní ohodnocení

Protože by se jednalo o příliš interní informaci, kolik let daný zaměstnanec ve vybrané společnosti pracuje, jsou náklady vypočítány dle struktury respondentů (tabulka 4), která byla sestavena z dotazníkového šetření. Počet respondentů v procentech byl přepočítán na počet zaměstnanců na třech pobočkách. Následně byl počet zaměstnanců dle počtu odpracovaných let vynásoben s finanční odměnou. Výše finanční odměny:

- 1-3 roky = 1000 Kč,
- 4-5 let = 3 000 Kč,
- 5 a více = 4 500 Kč.

Tabulka 13 Náklady na osobní ohodnocení (vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Počet respondentů (v %)	Počet zaměstnanců	Celková výše osobního ohodnocení (v Kč)
Méně než 1 rok	33	8	0
1-3 roky	36	9	9 000
4-5 let	17	4	12 000
Více než 5 let	14	3	13 500
CELKEM	100	24	34 500

8.8.7 Celkové náklady

Celý projekt je vytvořen pro tři pobočky, na jejichž fungování se podílí 3 manažeři a 21 bankéřů. Projekt je tedy navržen pro 24 zaměstnanců, z toho jsou některé činnosti, které jsou pouze pro manažery a jiné zase pro bankéře. Z důvodu zachování mlčenlivosti, není možné

uvést přesné náklady, proto v celém projektu nejsou uvedeny přesné finanční částky z interních zdrojů, a také proto nebylo možné vyčíslit oportunitní náklady, které vzniknou s jednotlivými aktivitami. Celková výše nákladů na všechny projektové aktivity činí 230 466 Kč.

Tabulka 14 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Aktivita	Náklady (v Kč)
Kurzy pro manažery	62 766
Týmové motivační mapy	109 200
Active Pass Card	24 000
Osobní ohodnocení dle odpracovaných let	34 500
CELKEM	230 466

8.9 Přínosy projektu

Navrhované klíčové aktivity projektu slouží ke zkvalitnění současného systému odměn, zvýšení motivace, a také k podpoře pracovní produktivity. Mezi přínosy projektu patří:

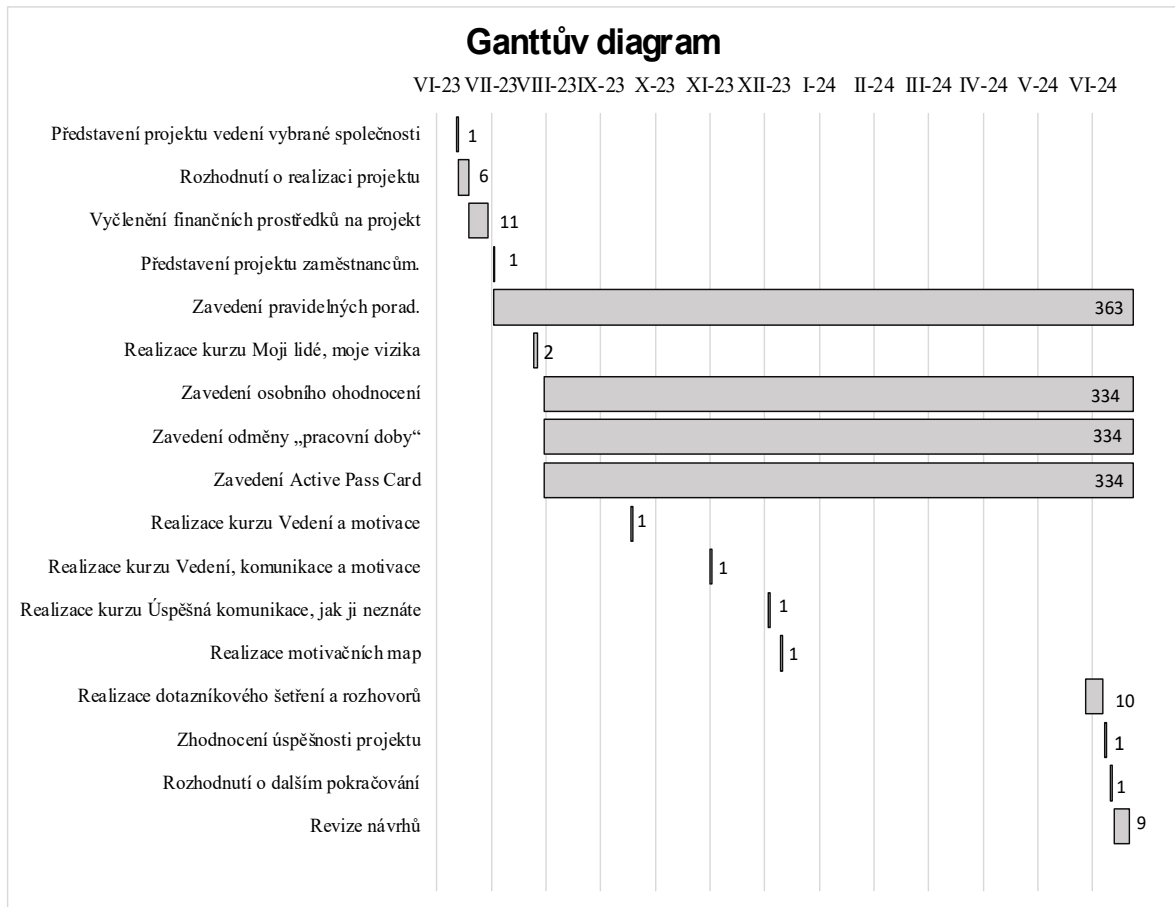
- zvýšení motivace bankéřů,
- zvýšení pracovního výkonu,
- zvýšení kvalifikace manažerů,
- zlepšení komunikace na pracovišti,
- zlepšení organizace práce,
- efektivnější styl řízení manažera,
- eliminace stresu a nejasností,
- vytvoření možností osobního rozvoje pro bankéře.

8.10 Časová analýza projektu

Časová analýza slouží ke zjištění časové náročnosti celého projektu, který je rozdělen do tří fází. Každá fáze obsahuje popis jednotlivých činností a jejich délku trvání. Pro lepší přehlednost byla vytvořena tabulka 15.

Tabulka 15 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

ČINNOSTI	6/ 23	7/ 23	8/ 23	9/ 23	10/ 23	11/ 23	12/ 23	1/ 24	2/ 24	3/ 24	4/ 24	5/ 24	6/ 24
I. PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU													
Představení projektu vedení vybrané společnosti													
Rozhodnutí o realizaci projektu													
Vyčlenění finančních prostředků na projekt													
II. REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU													
Představení projektu zaměstnancům													
Zavedení pravidelných porad													
Zavedení Active Pass Card													
Zavedení ohodnocení dle odpracovaných let													
Realizace kurzu pro manažery													
Zavedení odměny „pracovní doby“													
Realizace motivačních map													
III. ZÁVĚREČNÁ FÁZE PROJEKTU													
Realizace dotazníkového šetření a rozhovorů													
Zhodnocení úspěšnosti projektu													



Obrázek 21 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

8.11 Riziková analýza projektu

V této kapitole bude věnována pozornost rizikové analýze projektu, která zohledňuje případná rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a dopadu. Následně budou navržena opatření eliminující stanovená rizika. Mezi ohrožující rizika patří:

- neochota personálního oddělení spolupracovat,
- neschválení projektu vedením společnosti,
- vysoká finanční náročnost projektu,
- neochota manažerů spolupracovat,
- nespokojenost bankéřů s navrhovanými změnami,
- nízká motivace bankéřů.

Aby bylo možné zjistit závažnost jednotlivých rizik, byla vytvořena následující tabulka, v které se zobrazena:

- pravděpodobnost výskytu rizika,
 - 0,25 = nízká,
 - 0,5 = střední,
 - 0,75 = vysoká,
- pravděpodobnost závažnosti dopadu rizika,
 - 0,25 = nízká,
 - 0,5 = střední,
 - 0,75 = vysoká.

Tabulka 16 Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost dopadu rizika			Výsledek
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Neochota personálního oddělení spolupracovat	X				X		0,125
Neschválení projektu		X				X	0,375
Finanční náročnost projektu		X			X		0,25
Neochota manažerů spolupracovat	X					X	0,1875
Nespokojenost bankéřů s navrhovanými změnami		X				X	0,375
Nízká motivace bankéřů		X			X		0,25

8.11.1 Eliminace rizik

- Neochota personálního oddělení spolupracovat

V případě, že by personální oddělení nechtělo komunikovat či spolupracovat, ať už z jakéhokoliv důvodu, bylo by náročné s projektem seznámit vedení vybrané společnosti. Zkomplikovalo by to celý proces projektu, proto je závažnost dopadu stanovena na hodnotu 0,5. Nicméně snaha o komunikaci před zahájením realizace celé práce s personálním oddělením byla, a také v průběhu bylo oddělení o potřebných krocích informováno, proto pravděpodobnost výskytu rizika je stanoveno na nejnižší hodnotu.

- Neschválení projektu

Přestože o projektu byly informovány osoby, které se ve vybrané společnosti zabývají výzkumem a projekt byl z jejich strany podpořen, je možné, že vyšší vedení projekt nepodpoří. Jedná se o velkou společnost, která může chtít finanční prostředky investovat jinam než do tohoto projektu. Pravděpodobnost výskytu je stanoveno na 0,5 a závažnost dopadu na 0,75. Výsledná hodnota rizika patří mezi nejvyšší.

- Finanční náročnost projektu

Toto riziko je velmi zásadní pro celý projekt. Přestože nebyla stanovena maximální výše projektu, je jasné, že v případě finanční náročnosti, nebude projekt podpořen. Nicméně je možné, že se dílčí aktivity projektu zdraží během následujících měsíců. Proto byl projekt vytvořen tak, že některé změny jsou pouze pro vybrané pobočky, aby bylo možné zjistit, zda jsou navrhované změny efektivní a vytvořena nákladová analýza. Pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu tohoto rizika je stanoveno střední hodnotou.

- Neochota manažerů spolupracovat

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika byla stanovena na nejnižší možnou hodnotu z důvodu, že velká část projektu je zaměřena na jejich rozvoj, což je možné považovat za benefit, který uplatní i v budoucnosti. Zkvalitnění manažerských dovedností je pro jednotlivce v mnoha případech finančně nákladné a v tomto případě to bude součástí jejich práce. Nicméně v případě, že manažer nebude ochotný spolupracovat, bude to mít velký dopad na projekt.

- Nespokojenost bankéřů s navrhovanými změnami

Jedná se o závažné riziko, které by negativně ovlivnilo projekt, protože smyslem celého projektu je zvýšit motivaci bankéřů. Dotazníkového šetření se zúčastnila pouze část bankéřů, což může vést ke zkreslení výsledků, na základě, kterých byl sestaven projekt. Proto nemusí vyhovovat dílčí činnosti projektu všem. Bohužel v tomto případě by se jednalo o velmi závažné riziko, a proto je dopad vyhodnocen nejvyšší možnou hodnotou. Výsledná hodnota rizika patří mezi tři nejvyšší hodnoty.

- Nízká motivace bankéřů

Jedná se o riziko, které může nastat v případě, že navrhované změny projektu nebudou účinné a konkurenční společnosti budou nabízet lepší pracovní podmínky, což by mohlo vést ke snížení motivace.

9 SHRnutí PROJEKTU

Tento projekt byl vytvořen tak, aby zvýšil motivaci bankéřů ve vybrané společnosti. K naplnění tohoto cíle byly využity poznatky získané z teoretické a praktické části diplomové práce. Aby mohl být projekt přizpůsoben potřebám bankéřů, bylo využito dotazníkového šetření, rozhovorů s manažery i s trenéry, vlastní praxe, studia vnitropodnikových dokumentů. Získané informace byly zpracovány a následně byly vytvořeny jednotlivé aktivity projektu.

Projekt se skládá ze šesti aktivit, mezi které patří kurz Vedení, komunikace a motivace lidí, týmové motivační mapy, pravidelné porady, Active Pass Card, osobní ohodnocení dle počtu odpracovaných let, odměna zkrácené pracovní doby či zrušení víkendové pracovní doby pro bankéře, kteří splní či přeplní prodejní plán. Všechny tyto aktivity jsou vytvořeny pro tři pobočky a jejich zaměstnance.

Při vytváření projektu byly stanoveny celkem tři podmínky. Jedná se vyčleněné finanční prostředky na projekt, spolupráce všech zainteresovaných stran a vzájemná podpora.

Pro jednotlivé aktivity byla provedena nákladová analýza, aby bylo možné identifikovat všechny náklady spojené s návrhy. Následně byly zjištěny celkové náklady, které jsou ve výši 230 466 Kč. Projekt byl dále podroben časové analýze, která jednotlivé činnosti rozdělila do tří fází. První, přípravná fáze bude zahájena v červnu 2023. V průběhu druhé fáze se budou realizovat jednotlivé aktivity projektu, proto potrvá nejdéle, a to od července 2023 do května 2023. Třetí fáze slouží k vyhodnocení projektu, která nastane v červnu 2024. Dále byla provedena riziková analýza, v níž byly zmíněny skutečnosti, které mohou jednotlivé činnosti projektu negativně ovlivnit. Největší rizika celého projektu jsou dvě. Jedná se o neschválení projektu a o nespokojenost bankéřů s navrhovanými změnami.

Jednotlivé aktivity projektu pomůžou zlepšit současný systém odměn a podpoří pracovní výkon. Ze zavedení projektu plynou přínosy – zvýšení motivace bankéřů, zvýšení pracovního výkonu, zvýšení kvalifikace manažerů, zlepšení komunikace na pracovišti, zlepšení organizace práce, efektivnější styl řízení manažera, eliminace stresu a nejasností, vytvoření možností osobního rozvoje pro bankéře. Zda bylo těchto přínosů dosaženo, bude zjištěno v dalším období pomocí dotazníkového šetření, prodejních výsledků a konzultace mezi vedením vybrané společnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, který zvýší motivaci bankéřů ve vybrané společnosti, na základě analýzy současného stavu motivace. Součástí analýzy bylo vyhodnotit přednosti a nedostatky, díky kterým bude možné stanovit dílčí aktivity projektu.

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše na téma motivace a související pojmy. Byla zde vysvětlena také důležitost motivace pro řízení lidských zdrojů, zdroje motivace, motivační teorie, typy motivace, pracovní motivace, motivační profil, měření motivace a motivační program společnosti. Cílem první části práce bylo získat znalosti v oblasti motivace, aby mohly být stanoveny teoretická východiska potřebná pro zpracování praktické části.

Druhá, praktická část je tvořena nejprve analýzou, která zahrnuje dotazníkové šetření, rozhovory s manažery a trenéry, studium vnitropodnikových dokumentů a vlastní praxi. Díky analýze byl zjištěn současný stav motivace zaměstnanců, aktuální situace ve vybrané společnosti, motivační program společnosti, styl řízení a náplň práce manažerů, pracovní prostředí a podmínky. Z analýz bylo zjištěno, že na velmi dobré úrovni jsou vztahy, jak s kolegy, tak s nadřízenými, což je velmi dobré zjištění, protože komunikace a organizace práce jsou na horší úrovni. Také styl řízení manažera by mohl být pro více respondentů motivační a jeho znalost v oblasti motivace by také mohla být na lepší úrovni. Mezi hlavní nedostatky patří absence rozvojových a vzdělávacích aktivit mimo bankovní produkty. Vybraná společnost v motivačním programu nijak nepodporuje vzdělání v jiném směru, než je bankovníctví a prodej. Zaměstnanci jsou také nespokojeni s pracovní dobou.

Projekt byl vytvořen na základě teoretických poznatků a nedostatků zjištěných z analýzy, proto obsahuje klíčové aktivity, které současné nedostatky eliminují. Mezi navržené aktivity patří kurz Vedení, komunikace a motivace lidí, určen pro manažery, týmové motivační mapy, pravidelné porady, Active Pass Card, osobní ohodnocení dle počtu odpracovaných let, odměna zkrácené pracovní doby či zrušení víkendové pracovní doby pro bankéře, kteří splní či přeplní prodejní plán. Mezi navrhované aktivity projektu bylo zařazeno také představení projektu vedení vybrané společnosti a zaměstnancům. Celý projekt byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze a byly stanoveny podmínky realizace projektu a jeho přínosy, které jsou zásadní pro rozhodnutí, zda bude projekt implementován či ne.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020, 763 s. ISBN 978-074-9498-276.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 2020, 202 s. *Vstříc úspěchu*. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. 4th edition. London: Kogan Page, 2016, 472 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELLOVÁ, Jana, Jaroslav ZLÁMAL, Zdeněk MENDL a Petra NAVRÁTILOVÁ. *Občanský a společenskovední základ*. Aktualizované 3. vydání. Prostějov: Computer Media, 2019, 112 s. ISBN 978-80-7402-279-1.

BOYER, André, Hana MACHKOVÁ a Stanislava HRONOVÁ. *Stručný výkladový slovník managementu*. Praha: HZ Editio, 1995. ISBN 80-901-9185-1.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

CARBERRY, Ronan a Christine CROSS, ed. *Human resource management*. Second edition. [London]: Macmillan International, 2019, 329 s. ISBN 978-1-352-00402-1.

CLEGG, Brian a Paul BIRCH. Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti. Brno: Computer Press, 2004, 258 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0356-0.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. Motivace pracovního jednání. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021, 164 s. ISBN 978-80-88330-20-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017, 176 s. ISBN 978-802-4756-936.

DVOŘÁKOVÁ, Věra. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online]. Plzeň, 2012(2), 6 [cit. 2023-02-04]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

Faktorová analýza [online]. Brno: MUNI, 2017 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1431/jaro2015/MAS02/um/54525918/prednaska5.pdf>

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-807-3189-150.

GUILLÉN, Manuel. *Motivation in organisations: searching for a meaningful work-life balance*. New York: Routledge, 2021, 232 s. ISBN 978-0-429-31729-3.

GUNDY, Peter, 2002. Sales Compensation Programs: Built to Last. *Compensation & Benefits Review* [online]. 34(5), 21-28 [cit. 2023-3-11]. ISSN 0886-3687. Dostupné z: doi:10.1177/088636802237142

HOFFELD, David. *The Science of Selling: Proven Strategies to Make Your Pitch, Influence Decisions, and Close the Deal*. New York: Penguin Publishing Group, 2016, 288 s. ISBN 978-0-14-312932-5.

HOLČÍK, Jiří, KOMENDA, Martin (eds.) a kol. *Matematická biologie: e-learningová učebnice* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8095-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017, 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8.

KMOŠEK, Petr. *Měření motivace* [online]. 2019 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mereni-motivace/>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KREITNER, Robert a Angelo KINICKY. *Organizational Behavior*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 672 s. ISBN 978-0078029363.

KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 135 s. ISBN 978-80-7394-343-1.

LIŽBETINOVÁ, Lenka, Miloš HITKA a Rudolf KAMPF. *Motivace zaměstnanců z hlediska vybraných atributů v prostředí českých a slovenských dopravních a logistických podniků*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2017, 167 s. ISBN 978-80-7468-107-3.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUSSIER, Robert N. *Human resource management: functions, applications, and skill development*. Third edition. Los Angeles: Sage, [2019], 668 s. ISBN 978-1-5443-3131-7.

MARKEL, Jan. *Nezastavitelný růst: Jak dosahovat velkých věcí pomocí drobných změn*. Praha: Pointa, 2020, 376 s. ISBN 978-80-88335-80-1.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021, 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996, 78 s. ISBN 80-716-9317-0.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M. WRIGHT. Fundamentals of human resource management. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education, [2018], 550 s. ISBN 978-1-259-92185-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 255 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. Celostní management. 6. dopl. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.

POSPÍŠIL, Roman. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava, 2019, 213 s. ISBN 978-80-7599-106-5. Dostupné také z: <https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rozvoj-a-rizeni-lidskych-zdroju-v-sp-roman-pospisil.pdf>

Princip faktorové analýzy [online]. Brno: MUNI, 2018 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/98951/41610771/43823411/43823458/Analyza_a_hodnoc/44563155/00_Faktorova_analyza.pdf

TETUROVÁ, Vendula a Renáta MYŠKOVÁ. Komparace motivačních programů vybraných podniků. Scientific Papers of the University of Pardubice – Series D. Faculty of Economics and Administration, 2010, 15(18), 239-252. ISSN 1211-555X.

THORNER, Nick. Motivational teaching. Oxford: Oxford University Press, 2017, 101 s. Into the classroom. ISBN 978-0-19-420042-4.

Týmová motivační mapa [online]. Zlín: Knowledge Sharing, c2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://sdileniznalosti.cz/sdileni-znalosti/individualni-rozvoj-2/tymova-motivacni-mapa/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

Úspěšná komunikace, jak ji neznáte [online]. Vyškov, c2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/1404-uspesna-komunikace-jak-ji-neznate-p.html>

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedení, komunikace a motivace lidí [online]. Vyškov, c2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/personalni-oblast/1835-vedeni-komunikace-a-motivace-lidi-pro-manazery-p.html>

Vedení lidí [online]. Praha, c2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://vox.cz/kurzy/vedeni-lidi-moji-lide-moje-vizitka-dvoudenni-seminar-4/?termin=321581#varianty>

Vedení a motivace zaměstnanců [online]. Vyškov, c2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/512-vedeni-a-motivace-zamestnancu-p.html>

Základní pojmy faktorové analýzy [online]. Praha: Karlova Univerzita, 2010 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: *Princip faktorové analýzy* [online]. Brno: MUNI, 2018 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/98951/41610771/43823411/43823458/Analyza_a_hodnoc/44563155/00_Faktorova_analyza.pdf

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Vzorec pro výpočet výkonové motivace (Bedrnová a Nový, 2007, s. 375)
- (2) Vzorec pro výpočet výkonové motivace (Pauknerová, 2012, s. 606)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model motivace (Armstrong, 2007, s. 109)	15
Obrázek 2 Proces uspokojování potřeb a motivující fáze (Krninská, 2012, s. 42).....	16
Obrázek 3 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2018, s.17)	17
Obrázek 4 Herzbergův dvoufaktorový model (Koubek, 2015, s. 60; vlastní zpracování) ..	19
Obrázek 5 Porovnání kognitivních teorií (Guillén, 2021, s. 11; vlastní zpracování)	20
Obrázek 6 Proces řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 203)	24
Obrázek 7 Třináct kroků k odchodu zaměstnance (Branham, 2009, s. 25).....	28
Obrázek 8 Systém odměn (Armstrong, 2015, s. 422; vlastní zpracování)	33
Obrázek 9 Cyklus vzdělávání pracovníků (Šikýř, 2016, s.139)	38
Obrázek 10 Spokojenost s odměnami (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 11 Prodejní plán a míra stresu (vlastní zpracování)	52
Obrázek 12 Prodejní plán a demotivace (vlastní zpracování)	53
Obrázek 13 Spokojenost s otevírací dobou pobočky (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 14 Spokojenost se vztahy na pracovišti (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 15 Spokojenost s organizací práce (vlastní zpracování)	57
Obrázek 16 Spokojenost s vybranými motivačními faktory (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 17 Vliv faktorů motivace na pracovní výkon (vlastní zpracování)	61
Obrázek 18 Faktory motivace a jejich dominantní proměnné (vlastní zpracování)	62
Obrázek 19 Hygienické faktory a jejich dominantní proměnné (vlastní zpracování)	63
Obrázek 20 Vliv odměn na pracovní výkon (vlastní zpracování)	64
Obrázek 21 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Motivy pracovního jednání (Bedrnová a Nový, 2007, s. 383-384; vlastní zpracování).....	23
Tabulka 2 Vývoj hospodářského výsledku 2017-2021 (Výroční zpráva 2017-2021; vlastní zpracování).....	42
Tabulka 3 Poměrové ukazatele 2017-2021 (Výroční zpráva 2017-2021; vlastní zpracování)	43
Tabulka 4 Struktura respondentů (vlastní zpracování)	47
Tabulka 5 Komunikace (vlastní zpracování)	56
Tabulka 6 Chí-kvadrát test dobré shody (vlastní zpracování)	65
Tabulka 7 Rámec projektu (vlastní zpracování)	68
Tabulka 8 Matice odpovědností (vlastní zpracování)	77
Tabulka 9 Náklady na kurz Moji lidé, moje vizitka (vlastní zpracování)	78
Tabulka 10 Náklady na kurz Vedení a motivace, Vedení, komunikace a motivace a Úspěšná komunikace, jak ji neznáte (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 11 Náklady na týmové motivační mapy (vlastní zpracování)	80
Tabulka 12 Náklady na Active Pass Card (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 13 Náklady na osobní ohodnocení (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 14 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)	82
Tabulka 15 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)	83
Tabulka 16 Rizika projektu (vlastní zpracování).....	86

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazníkové šetření	99
PŘÍLOHA P II: Rozhovor s manažery	109
PŘÍLOHA P III: Rozhovor s trenéry	110
PŘÍLOHA P IV: Faktory motivace – mezivýpočty	111
PŘÍLOHA P V: Faktory motivace – scree plot	112
PŘÍLOHA P VI: Faktory motivace – výsledek	113
PŘÍLOHA P VII: Hygienické faktory – mezivýpočty.....	114
PŘÍLOHA P VIII: Hygienické faktory – scree plot	115
PŘÍLOHA P IX: Hygienické faktory – výsledek	116

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Motivace bankovních asistentů v [REDACTED]

Zdravím všechny kolegy :)

Někteří z Vás mě už znají a pro ty, kteří ještě ne, tak se jmenuji **Tereza Kučerová** a jsem studentkou pátého ročníku navazujícího magisterského studijního programu Management a marketing na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti“. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne informace potřebné ke zpracování výše uvedeného tématu, a také tyto informace mohou posloužit ke zlepšení Vašeho motivačního systému.

Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám 10 minut.

Výsledky budou použity pouze pro tuto práci případně pro zlepšení motivačního systému.

Předem díky!

[Přihlaste se do Googlu](#), abyste mohli uložit dosavadní postup. [Další informace](#)

***Povinné pole**

1. Myslíte si, že jsou Vaše měsíční prodejní plány dosažitelné? *

Vyberte jednu z možností.

Ano

Ne

4. Jak jste spokojen/a s motivačními faktory v [redacted] ? *

Vyberte v každém řádku jednu z nabízených možností (1-velmi spokojen/a až 5-velmi nespokojen/a).

	1	2	3	4	5
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání od nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míra odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jak moc jsou tyto faktory pro Vás důležité pro zvýšení Vašeho pracovního výkonu? *

Vyberte v každém řádku jednu z nabízených možností (1-velmi důležité až 5-nejméně důležité).

	1	2	3	4	5
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání od nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míra odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jak jste spokojen/a s tzv. hygienickými faktory v [redacted]? *

Vyberte v každém řádku jednu z nabízených možností (1-velmi spokojen/a až 5-velmi nespokojen/a).

	1	2	3	4	5
Organizace práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System					

managementu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní oblečení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plnění osobního plánu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybavení zázemí pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s manažerem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Do jaké míry jsou pro vás důležité následující faktory k vyššímu pracovnímu výkonu? *

Vyberte v každém řádku jednu z nabízených možností (1-velmi důležité až 5-nejméně důležité).

	1	2	3	4	5
Organizace práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

System managementu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura spolecnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovni doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovni obleceni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plneni osobniho planu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybaveni zazemi pracoviste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s manažerem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpetna vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota prace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celkova vyse mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Souhlasíte nebo nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení? *

Vyberte v každém řádku jednu z nabízených možností.

	Ano	Ne
Můj manažer zná moji motivaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styl vedení manažera je pro mě motivační.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer mě podporuje, ikdyž se mi zrovna nedaří.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a se způsobem komunikace v týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S manažerem se bavíme pouze o pracovních věcech.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám k dispozici potřebné pracovní podklady.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Směny jsou vždy vytvořeny včas a je v nich pořádek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětnou vazbu od manažera dostávám pravidelně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O práci a veškerých pracovních změnách jsem dobře informován/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak jste spokojen/a se současným systémem odměňování? *

Vyberte v každém řádku jednu z nabízených možností (1-velmi spokojen/a až 5-velmi nespokojen/a).

	1	2	3	4	5
Dodatkové formy mzdy - např. provize, odměny, osobní ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody - např. slevy na produkty, kulturní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepeněžitě odměny - např. pochvala, osobní růst, ocenění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Který z prvků odměňování by Vás motivoval k vyššímu pracovnímu výkonu? *

Vyberte jednu z možností.

- Dodatkové formy mzdy - např. provize, odměny, osobní ohodnocení
- Zaměstnanecké výhody - např. slevy na produkty, kulturní akce
- Nepeněžitě odměny - např. pochvala, osobní růst, ocenění

11. Kdybyste mohl/a změnit jednu věc, která by to byla? *

Vyberte jednu z možností.

- Vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Zaměstnanecké benefity
- Způsob odměňování
- Jiné:

12. Jste muž nebo žena? *

Vyberte jednu z možností.

- Muž
- Žena

13. Kolik Vám je let? *

Vyberte jednu z možností.

- 18-20 let
- 21-25 let
- 26-30 let
- 31-35 let
- Více než 35 let

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Vyberte jednu z možností.

- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářský titul
- Vysokoškolské - magisterský titul
- Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší

15. Jak dlouho v [REDACTED] pracujete? *

Vyberte jednu z možností.

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let
- Více než 5 let

16. Co konkrétně byste od firmy či nadřízeného potřeboval, abyste byl/a motivován/a k optimálnímu pracovnímu výkonu? *

Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím je větší šance, že současný motivační systém společně zlepšíme.

Vaše odpověď

[Další](#)

[Vymazat formulář](#)

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. [Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany soukromí](#)

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S MANAŽERY

1. Považujete motivaci za důležitou? A proč?
2. Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivováni k práci? Pokud ano, jedná se převážně o motivaci ze strany samotných bankovních asistentů?
3. Jak hodnotíte úroveň motivace bankéřů?
4. Jakým způsobem pracujete s motivací Vašich zaměstnanců?
5. Jaké máte vztahy s podřízenými?
6. Jak vnímáte a hodnotíte vztahy ve vašem týmu, tzn. mezi podřízenými? Máte pocit, že fungují jako tým?
7. Myslíte si, že vztahy na pracovišti mohou ovlivnit motivaci a spokojenost v práci, případně dát důvod k odchodu?
8. Kolik bankéřů, za dobu Vaší práce manažera pobočky, nastoupilo a odešlo? Jak dlouho jste manažerem na dané pobočce?
9. Považujete poskytování různých odměn a benefitů za důležité? Pokud ano, proč?
10. Zajímal/a jste se někdy o motivaci – radil/a jste se někdy s kolegou (manažerem jiné pobočky), jak pracuje s motivací svých zaměstnanců?
11. Jak vnímáte reakce od svých podřízených na zvyšující se měsíční prodejní plán?

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S TRENÉRY

1. Co podle Vás bankéře motivuje?
2. Jak banka přistupuje k motivaci bankéřů?
3. Jak trenéři přistupují k motivaci bankéřů?
4. Jak motivují manažeři své podřízené? Jsou na to připravování před nástupem na svoji pozici či v průběhu?
5. Jaké jsou podle Vás slabé stránky manažerů ve Vaší společnosti v rámci řízení lidí?
6. Co by se podle Vás mělo změnit (z pohledu trenéra), aby se slabé stránky manažerů staly silnými?
7. Jaký nástroj chybí manažerům pro práci s motivací bankovních asistentů?
8. Má současný systém odměn nějaké nedostatky? Pokud ano, jaké?

PŘÍLOHA P IV: FAKTORY MOTIVACE – MEZIVÝPOČTY

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

Call: KMO(r = cor(dataFA))

Overall MSA = 0.64

MSA for each item =

	Náplň.práce.	Kariérní.růst.	Osobní.rozvoj.
Uznání.od.kolegů.	0.75	0.74	0.58
Uznání.od.nadřízených.	0.57		
0.58			
Míra.odpovědnosti.	0.52	Prestiž.	Provize.
		0.73	0.81

\$chisq

[1] 112.4848

\$p.value

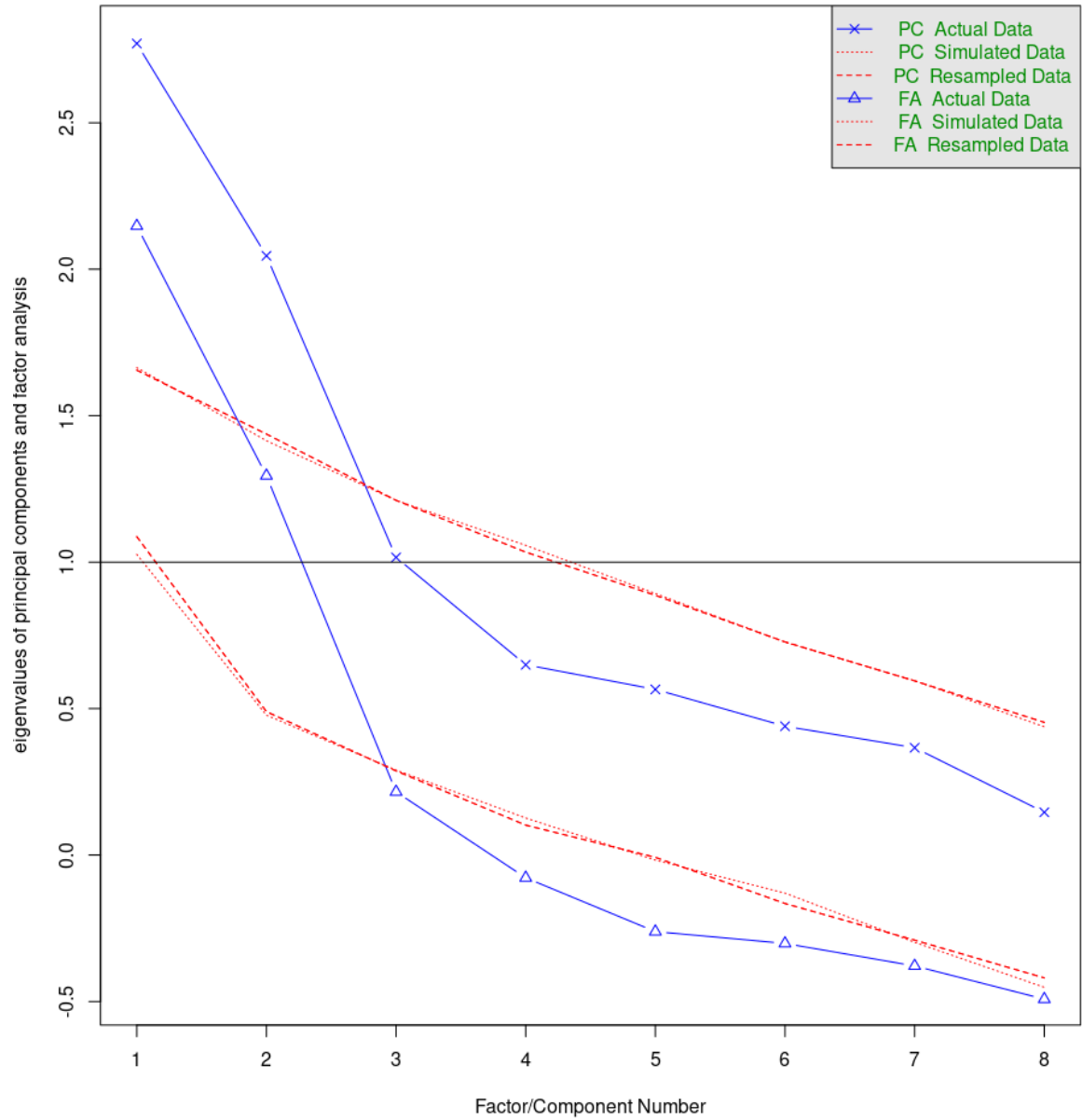
[1] 4.386263e-12

\$df

[1] 28

PRÍLOHA P V: FAKTORY MOTIVACE – SCREE PLOT

Parallel Analysis Scree Plots



PŘÍLOHA P VI: FAKTORY MOTIVACE – VÝSLEDEK

Factor Analysis using method = pa
Call: fa(r = dataFA, nfactors = 3, rotate = "varimax", max.iter = 100,
fm = "pa")

Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix

	PA1	PA2	PA3	h2	u2	com
Náplň.práce.	0.05	0.51	0.48	0.49	0.5051	2.0
Kariérní.růst.	0.07	0.64	0.36	0.55	0.4528	1.6
Osobní.rozvoj.	0.00	0.75	0.19	0.59	0.4058	1.1
Uznání.od.kolegů.	0.83	-0.07	-0.06	0.70	0.3003	1.0
Uznání.od.nadřizených.	0.92	0.35	-0.15	0.99	0.0087	1.3
Míra.odpovědnosti.	-0.02	0.18	0.65	0.45	0.5464	1.2
Prestiž.	0.67	0.01	0.25	0.51	0.4923	1.3
Provize.	0.33	0.38	-0.13	0.27	0.7336	2.2

	PA1	PA2	PA3
SS loadings	2.09	1.54	0.92
Proportion Var	0.26	0.19	0.11
Cumulative Var	0.26	0.45	0.57
Proportion Explained	0.46	0.34	0.20
Cumulative Proportion	0.46	0.80	1.00

Mean item complexity = 1.5

Test of the hypothesis that 3 factors are sufficient.

The degrees of freedom for the null model are 28 and the objective function was 3 with Chi Square of 112.48

The degrees of freedom for the model are 7 and the objective function was 0.12

The root mean square of the residuals (RMSR) is 0.03

The df corrected root mean square of the residuals is 0.06

The harmonic number of observations is 42 with the empirical chi square 1.81 with prob < 0.97

The total number of observations was 42 with Likelihood Chi Square = 4.29 with prob < 0.75

Tucker Lewis Index of factoring reliability = 1.138

RMSEA index = 0 and the 90 % confidence intervals are 0 0.137

BIC = -21.88

Fit based upon off diagonal values = 0.99

Measures of factor score adequacy

	PA1	PA2
Correlation of (regression) scores with factors	0.97	0.87
Multiple R square of scores with factors	0.94	0.76
Minimum correlation of possible factor scores	0.88	0.51
	PA3	
Correlation of (regression) scores with factors	0.79	
Multiple R square of scores with factors	0.62	
Minimum correlation of possible factor scores	0.24	

PŘÍLOHA P VII: HYGIENICKÉ FAKTORY – MEZIVÝPOČTY

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

Call: KMO(r = cor(dataFA))

Overall MSA = 0.72

MSA for each item =

	Organizace.práce. .společnosti.	Pracovní.doba.	System.managementu.	Kultura
0.80	0.55	0.87	0.62	
	Pracovní.oblečení. .pracoviště..	Vztahy.s.kolegy.	Plnění.osobního.plánu.	Vybavení.zázemí
0.74	0.69	0.62	0.82	
	Vztah.s.manažerem..	Celková.výše.mzdy.	Zpětná.vazba.	J
0.81	0.69	0.63	0.53	

\$chisq

[1] 232.1432

\$p.value

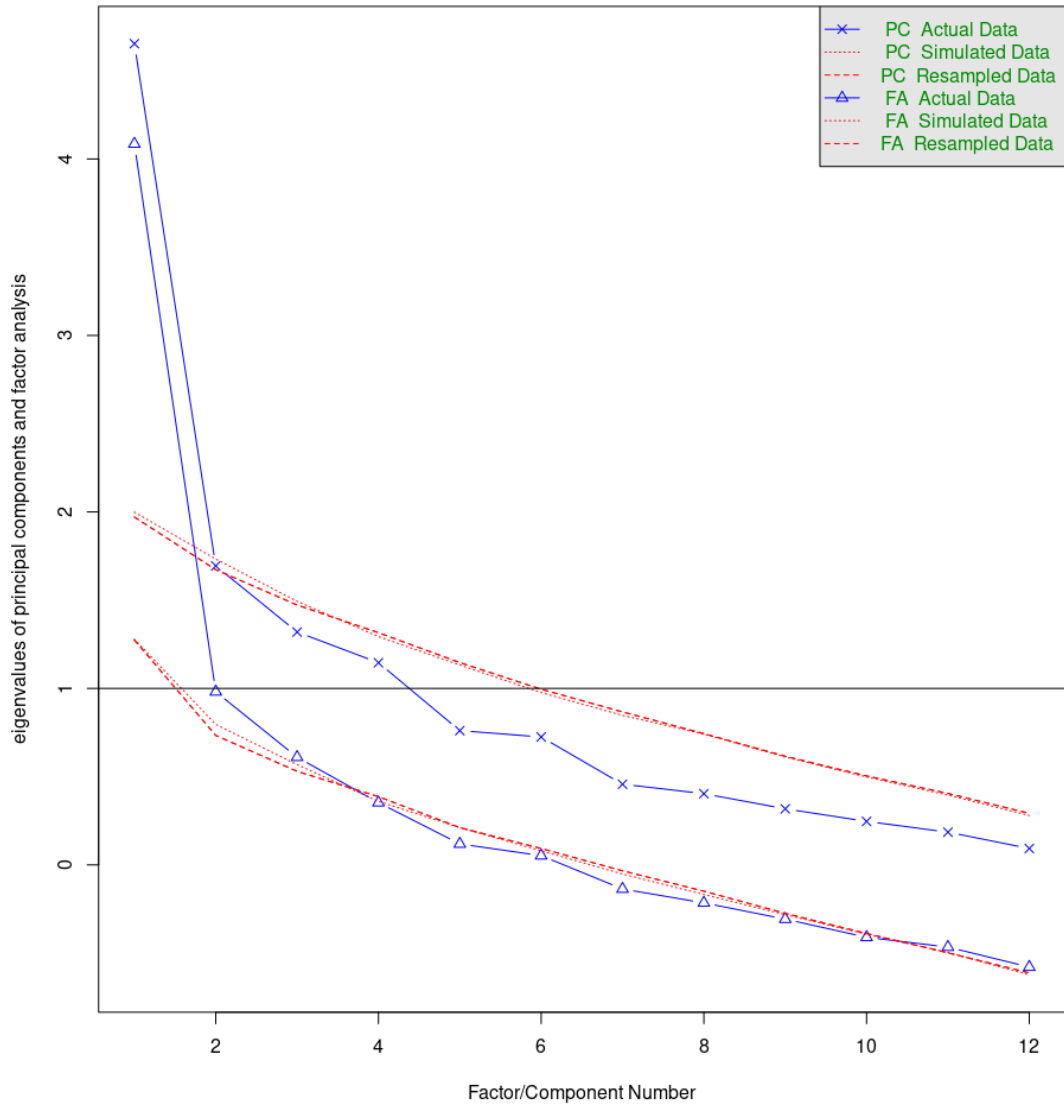
[1] 2.398742e-20

\$df

[1] 66

PŘÍLOHA P VIII: HYGIENICKÉ FAKTORY – SCREE PLOT

Parallel Analysis Scree Plots



PŘÍLOHA P IX: HYGIENICKÉ FAKTORY – VÝSLEDEK

Factor Analysis using method = pa
Call: fa(r = dataFA, nfactors = 4, rotate = "varimax", max.iter = 100,
fm = "pa")

Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix

	PA1	PA3	PA2	PA4	h2	u2	com
Organizace.práce.	0.04	0.25	0.79	-0.12	0.70	0.30	1.3
System.managementu.	0.08	0.06	0.76	0.38	0.73	0.27	1.5
Kultura.spolecnosti.	0.40	0.19	0.21	0.26	0.31	0.69	2.9
Pracovni.doba.	0.45	0.51	0.32	-0.02	0.57	0.43	2.7
Pracovni.oblečení.	0.14	0.71	0.16	0.02	0.54	0.46	1.2
Plnění.osobního.plánu.	0.42	0.32	0.31	0.56	0.70	0.30	3.2
Vybavení.zázemí.pracoviště..	0.50	0.71	0.04	0.15	0.77	0.23	1.9
Vztahy.s.kolegy.	0.93	0.07	0.07	-0.05	0.87	0.13	1.0
Vztah.s.manažerem..	0.92	0.05	-0.01	0.23	0.90	0.10	1.1
Zpětná.vazba.	0.06	0.06	0.01	0.62	0.40	0.60	1.0
Jistota.práce.	0.51	0.44	0.03	0.16	0.49	0.51	2.2
Celková.výše.mzdy.	-0.07	0.58	0.11	0.15	0.38	0.62	1.2

	PA1	PA3	PA2	PA4
SS loadings	2.79	2.01	1.49	1.06
Proportion Var	0.23	0.17	0.12	0.09
Cumulative Var	0.23	0.40	0.52	0.61
Proportion Explained	0.38	0.27	0.20	0.14
Cumulative Proportion	0.38	0.65	0.86	1.00

Mean item complexity = 1.8

Test of the hypothesis that 4 factors are sufficient.

The degrees of freedom for the null model are 66 and the objective function was 6.42 with Chi Square of 232.14

The degrees of freedom for the model are 24 and the objective function was 0.8

The root mean square of the residuals (RMSR) is 0.04

The df corrected root mean square of the residuals is 0.07

The harmonic number of observations is 42 with the empirical chi square 9.16 with prob < 1

The total number of observations was 42 with Likelihood Chi Square = 26.9 with prob < 0.31

Tucker Lewis Index of factoring reliability = 0.947

RMSEA index = 0.048 and the 90 % confidence intervals are 0 0.142

BIC = -62.81

Fit based upon off diagonal values = 0.99

Measures of factor score adequacy

	PA1	PA3	PA2	PA4
Correlation of (regression) scores with factors	0.97	0.90	0.90	0.84
Multiple R square of scores with factors	0.94	0.81	0.80	0.70
Minimum correlation of possible factor scores	0.89	0.61	0.61	0.40