

Motivace pracovníků jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Romana Zmeškalová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana ZMEŠKALOVÁ**
Osobní číslo: **L08538**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Motivace pracovníků jako faktor zvyšování
výkonnosti organizace.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování literární rešerše s využitím aktuálních literárních a jiných informačních zdrojů zabývající se základními teoretickými východisky motivace. Popisuje nejvýznamnější teorie motivace, formy motivace, motivaci a její vliv na výkon organizace a stimulace pracovníků.
2. Charakteristika sledované organizace.
3. Analýza motivačního programu v organizaci Česká spořitelna a.s.
4. Na základě získaných informací navrhnout doporučení pro zlepšení a zdokonalení motivace pracovníků, která povedou ke zvýšení výkonnosti organizace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9

[2] MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8

[3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: CPress, 2000. ISBN 978-80-251-2235-8

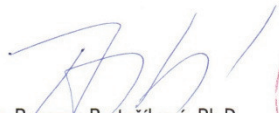
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Rostislav Kozílek, CSc.**
Ústav ekonomie

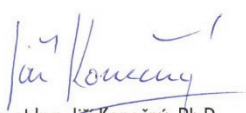
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské 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,

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

V Uherském Hradišti dne 16.12.2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmět bakalářské práce na téma „Motivace pracovníků jako faktor zvyšování výkonnosti organizace.“ je analýza motivačních nástrojů a jejich dopad na výkonnost společnosti. První část popisuje získané poznatky o motivaci a jejím vlivu na výkonnost. Druhá část popisuje motivační nástroje ve vybrané společnosti, dále posouzení současného stavu motivačních nástrojů pomocí empirického výzkumu a navržení řešení při zjištění nedostatků a slabin společnosti v oblasti zkoumání ve společnosti.

Klíčová slova:

Motivace, motivační teorie, stimulace, výkon, řízení

ABSTRACT

The subject of bachelor work „Employees' motivation as the main factor of organisational performance” is to analyse motivational tools and their influence on company performance. The first part describes acquired evidence and information about motivation and its effects on performance. Second part is concerned with motivational tools in a selected company. Consequently, empirical search is used to analyse current status of motivational tools within the company and to propose solutions if areas for corrective actions have been identified.

Keywords:

Motivation, Motivational Theory, Stimulation, Performance, Management

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Musilovi, Ph.D za jeho odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce. Dále vedoucímu bakalářské práce doc. RSDr. Rostislavu Kozílkovi CSc. V neposlední řadě bych ráda poděkovala Bc. Zdeňce Mokré, ze společnosti Česká Spořitelna, a.s., za poskytnuté informace a konzultace.

Motto

“Se zavřenýma očima je žít snadné, nechápat nic z toho, co vidíme...” JOHN LENNON

OBSAH

ÚVOD	- 8 -
I TEORETICKÁ ČÁST	- 9 -
1 MOTIVACE	- 10 -
1.1 MOTIVACE A STIMULACE	- 10 -
1.2 FORMY MOTIVACE.....	- 11 -
1.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	- 12 -
1.3.1 Maslowova teorie potřeb.....	- 12 -
1.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	- 14 -
1.3.3 Alderferova teorie (ERG).....	- 15 -
1.3.4 McGregorova teorie X a teorie Y.....	- 16 -
1.3.5 Teorie spravedlnosti	- 17 -
1.3.6 Expektační teorie.....	- 17 -
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	- 18 -
2.1 MOTIVAČNÍ PROFIL	- 18 -
2.2 MOTIVACE A VÝKON	- 19 -
2.2.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti	- 19 -
2.2.2 Objektivní podmíněnost výkonnosti	- 20 -
2.2.3 Přístupy k hodnocení výkonnosti	- 21 -
2.3 STIMULACE PRACOVNÍKŮ	- 22 -
2.3.1 Obsah práce	- 22 -
2.3.2 Manažer, vedoucí pracovník	- 22 -
2.3.3 Prostředí, kultura	- 23 -
2.3.4 Angažovanost pracovníků.....	- 24 -
2.3.5 Pracovní podmínky	- 25 -
II PRAKTICKÁ ČÁST	- 26 -
3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.	- 27 -
3.1 PROFIL ÚTVARU LIDSKÉ ZDROJE ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.....	- 27 -
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA LIDSKÝCH ZDROJŮ ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.....	- 29 -
3.3 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI.....	- 32 -
3.3.1 Analýza současného stavu.....	- 32 -
3.3.2 Organizování vzdělávání a školení	- 32 -
3.3.3 Pracovní prostředí	- 33 -
3.3.4 Odměňování a benefity	- 34 -
4 EMPIRICKÝ VÝZKUM	- 36 -
4.1 MĚŘENÍ.....	- 36 -
4.2 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ	- 40 -
ZÁVĚR	- 44 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 46 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 47 -
SEZNAM GRAFŮ	- 47 -
SEZNAM PŘÍLOH	- 48 -

ÚVOD

Motivace je jedním z nejdůležitějších atributů vedoucích k efektivní výkonnosti. Způsob, jakým manažeři vedou své zaměstnance má rozhodující vliv na pracovní výkon a jeho efektivitu. K tomu je potřeba poskytnout zaměstnancům vhodné nástroje a ujistit se, že mají dostatečné schopnosti tyto nástroje používat, v opačném případě zajistit vhodnou formou proškolení.

V první části bakalářské práce se zabývám, pomocí literární rešerše, motivací, jejími formami a různými motivačními teoriemi. Dále popisuji pracovní motivaci, výkonnost a stimulaci zaměstnanců. V druhé části se snažím o propojení teorie s praxí a to pomocí analýzy motivačních nástrojů společnosti Česká Spořitelna, a.s., konkrétně jejího úseku Lidských zdrojů, které prošlo vloni transformací na efektivnější model, který dokáže zastat více funkcí s menšími náklady. Empirický výzkum byl proveden formou bleskového průzkumu v celém HR útvaru. Tato forma byla zvolena i s ohledem na to, že v České spořitelně probíhá pravidelně průzkum motivovanosti zaměstnanců zastřešovaný mateřskou společností Erste Group. Z tohoto důvodu nechce společnost zbytečně dublovat nástroje, a proto jsem zvolila formu bleskového průzkumu, který se soustředí pouze na klíčové, resp. kritické oblasti. Cílem empirického výzkumu je posoudit vývoj a případný posun v motivovanosti HR týmu v návaznosti na HR transformaci a zároveň navrhnout taková řešení a opatření, která povedou k naplnění HR vize.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivačních nástrojů ve společnosti, dále posoudit současný stav motivačních nástrojů pomocí empirického výzkumu a navrhnout možná řešení pro zjištěné nedostatky a slabiny společnosti v oblasti zkoumání ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Tato kapitola pojednává o motivaci, jejím významu, charakteristice, formách a motivačních teoriích zaměřených na obsah a na proces.

1.1 Motivace a stimulace

„Pojmy motivace a motiv, patří mezi čteně používaná slova soudobého jazyka, a to jak hovorového, tak odborného. V personalistické praxi a v četných teoretických reflexích se s nimi setkáváme téměř na každém kroku, velmi často však převládá jejich laické použití. Etymologie nabízí následující vysvětlení. Motiv – pochází z latinského motus, což bylo vícevýznamové slovo. Řadu jeho nuancí nám zanechal Cicero: animi motus – hnutí mysli, duševní pohyb (pružnost), pohnutka, v užším slova smyslu – rozčilení či nadšení. Odvozeninou je latinské motivus – hýbající.“ [5, str. 151]

Motivace je sjednocení fyzické a psychické aktivity člověka, tak aby směřovala ke stanovenému cíli. Motivace je úzce spjata s vnitřními impulsy člověka, jeho představami, zájmy, touhy a v neposlední řadě neuspokojenými potřebami, které vyvolávají psychické napětí a to se stává podnětem k určitému chování člověka. Máme primární potřeby, jinak nazývané jako fyziologické a sekundární, na které působí vnější prostředí. Úlohou motivace je vytvářet mínění a vystupování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s cíly firmy. U vedoucích pracovníků je vyžadováno umět vzbudit u podřízených pracovníků podnět, který by byl definován zájmem, ochotou a chutí aktivně se zapojovat do plnění úkolů, které jsou v souladu s posláním firmy.

Stimulace naopak od motivace představuje vnější podněty, které mají za úkol ovlivňovat jednání a chování lidí a působit tak na jejich motivaci. Pro společnost je velmi důležité, aby stimulace a motivace pracovníků byly v souladu s jejími potřebami. Moudré společnosti si dnes jistě již uvědomují, že nařizování a kontrolování je mnohem méně efektivnější, než pomáhání a podporování. Odměnit pracovníky za dobře odvedenou práci bývá často mnohem účinnější než trest za práci špatnou.

Základní vlastnosti, kterými se motivované chování vyznačuje:

- je energizující,
- má selektivní roli,
- je to cílově zaměřené úsilí.

1.2 Formy motivace

- **vědomá a nevědomá motivace** - Nevědomé jsou takové motivace či způsoby chování, jejichž příčiny si člověk vysvětluje chybně. Chování iniciované nevědomými motivacemi se často označuje jako iracionální: člověk se často domnívá, že zná důvody svého chování, že chápe jeho smysl, ve skutečnosti však často neví, proč se rozhodl tak, jak se rozhodl, a důvody chování, o kterých si myslí, že je zná, jsou někdy jen jeho racionalizací, kterou se brání proti výčitkám svědomí. Výzkumem nevědomých motivací a jejich teorií se proslavil zejména S. Freud. Vědomá motivace je pak opakem motivace nevědomé tj. víme, co a proč děláme. [9]
- **primární a sekundární motivace** - Primární motivace je potěšení ze samotné činnosti. Sekundární motivace (získané) působí méně intenzivně na aktivitu. Potěšení nemá člověk ze samotné pracovní činnosti, nýbrž z výdělku, prestiže nebo dokonce i z toho, že něco dokázal. Samotnou činnost bere jako prostředek k dosažení cíle. [8]
- **vnitřní a vnější motivace** - Vnější motivace popisuje např. zaměstnance, kteří jsou závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů, na úspěšné kariéře, na zvyšování platu atd. Vnitřní motivace popisuje zaměstnance, kterému jde o práci samu. V souvislosti s pracovní motivací je vnitřní motivace ceněna výše než vnější, má být „účinnější a stabilnější formou“ motivace. [4]

1.3 Motivační teorie

Teorie motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského jednání. Osobní motivaci člověka v pracovním procesu můžeme vyjádřit jako určitý soubor tezí (zpravidla na základě empiricky zjištěných závislostí) mezi podněty a lidským jednáním a chováním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů. Pracovní stimulace je součástí procesu vedení lidí. Odpověď na otázku, jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita člověka, nám podává řada teorií motivace v práci. [5]

Teorie motivace můžeme klasifikovat do dvou základních skupin:

- **teorie zaměřené na obsah** (teorie potřeb),
- **teorie zaměřené na proces**.

A) Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy, frustrace. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba poznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, které povede k dosažení stanoveného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. K těmto teoriím patří **Maslowova teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie**. [1]

1.3.1 Maslowova teorie potřeb

„Vychází z předpokladu, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky. Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Nejvyšší postavení mezi potřebami přiznává Maslow potřebě

seberealizace, tzn. Uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka.“ [12, str.114]

Pyramida potřeb je následující:



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

1. Stupeň – Fyziologické potřeby – musí být uspokojovány, jestliže člověk nemá strádat (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení atd). Jsou poměrně stabilní, a ve vyspělých zemích nebývá obtížné uspokojení těchto potřeb.
2. Stupeň – Potřeby bezpečí – chápané nejen jako bezpečnosti fyzické, ale především ekonomické. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možnostem náhlé změny a jejich důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců.
3. Stupeň – sociální potřeby – realizované především vztahem a kontakty s okolím (skupina, týmy, organizace, společnost). Realizuje se především v oblasti mezilidských vztahů a požadavky na jejich kvalitu se u většiny zaměstnanců zvyšují, hlavně u zaměstnanců, kteří jsou kulturně a odborně vyspělí.
4. Stupeň – potřeby uznání – (status, prestiž, sebeúcta) jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambicí, schopností sebeprosazování a angažovaností.

5. Stupeň – potřeby seberealizace – (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí) jsou na vrcholu potřeb jednotlivce. [5]

Maslowova teorie byla velice populární v padesátých a šedesátých letech, když bylo zjištěno, že vedle finanční motivace je možné i jinak uspokojovat podřízené a to levnějšími možnostmi než mzdovými stimuly. Samozřejmě Maslowova teorie sebou nese i mnoho nedostatků, mezi které patří například to, že systém potřeb je zbytečně komplikovaný, dále není možné tvrdit, že po uspokojení potřeby „nižší“ vždy zákonitě následuje další potřeba v hierarchii, ale může se samozřejmě objevit jiná, neočekávaná potřeba.

1.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Základem této teorie je pozitivní obraz člověka. Tato teorie popisuje oddělování faktorů, které by mohly vést k jisté pracovní nespokojenosti. Tyto skupiny faktorů jsou dvě, první skupina se nazývá **faktory motivace** a druhá skupina jsou **faktory hygieny**. Nepřítomnost hygienických faktorů vede k nespokojenosti, avšak jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. Na druhou stranu nepřítomnost motivačních faktorů nepřináší nespokojenost, ale jejich přítomnost provází i spokojenost.

A) Faktory motivace (uspokojení, motivátory) – čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím větší je:

- pracovní spokojenost,
- prožitky úspěchu,
- uznání ostatními,
- obsah práce jako takový,
- převzetí zodpovědnosti,
- možnosti vzestupu,
- možnosti seberozvoje.

B) Faktory hygieny (neuspokojení, frustrátory)

– pokud jsou tyto faktory vnímány jako neuspokojivé, vzniká na pracovišti nespokojenost a tedy pracovní frustrace:

- platové záležitosti,
- firemní politika a vedení,
- mezilidské vztahy (k podřízeným, nadřízeným a stejně postaveným),
- pracovní podmínky,
- jistota pracovního místa a další. [4]

V této teorie výzkum pracovní spokojenosti dokázal, že existují určité druhy situací, v nichž jsou lidé spokojení a na druhou stranu je tu typ situací, který vyvolává nespokojenost. Je samozřejmé, že spokojení jedinci jsou i motivováni k pracovní výkonnosti a nespokojení jedinci jsou demotivováni k pracovní výkonnosti. Spokojenost a nespokojenost nejsou však dvě stránky jednoho jevu, ale jde o dva úplně odlišné jevy, které spolu vzájemně příliš nesouvisí – určité příčiny způsobují spokojenost a naopak jiné příčiny způsobují nespokojenost. I tato teorie má své nedostatky a to například to, že není jednoznačné, jaké faktory přesně zařadit mezi hygienické či motivační. Bylo provedeno mnoho empirických studií, které tuto teorii nepotvrzují.

1.3.3 Alderferova teorie (ERG)

„Je to teorie tří motivačních faktorů. Alderfer vycházel z Maslowovy teorie potřeb, avšak zredukoval ji jen na 3 skupiny. Netřídil potřeby hierarchicky, ale horizontálně. Tato teorie říká, že potřeba je větší, jestliže je málo uspokojována. Když dojde k uspokojení dané potřeby, vznikne jiná potřeba.“ [4, str. 29]

Existention - existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost.

Relatedness - sociální sounáležitost (mezilidské vztahy, potřeby kontaktů a prestiže).

Growth - růst (všechny potřeby, které souvisejí se seberealizací, seberozvojem).

Mezi hlavní rysy teorie patří to, že potřeby nejsou hierarchicky uspořádány. Při uspokojení konkrétních potřeb se objeví potřeby více abstraktní. Při uspokojení potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, avšak na rozdíl od toho, při uspokojení potřeb růstových se jejich význam ještě zvýší.

B) Teorie zaměřené na proces

Klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Také se těmto teoriím může říkat kognitivní nebo-li poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. K těmto teoriím patří Klasická teorie motivace, Teorie sociálního tlaku, Teorie stupnice hodnot, **Teorie X a Y**, **Adamsova teorie spravedlnosti**, **Vroomova expektační teorie**. [1]

1.3.4 McGregorova teorie X a teorie Y

S touto teorií přišel D. McGregor. Tato teorie se využívá především ke stanovení efektivních principů vedení pracovníku, proto není vždy jednoznačně zařazena mezi motivačními teoriemi. V oblasti motivace má však tato teorie také své místo, protože za daných podmínek je účinné vedení lidí pomocí kvalitní motivace nejefektivnější formou tohoto procesu.

Teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených zaměstnanců, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení .

Teorie Y představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Vytváří se tak široký prostor pro kreativitu zaměstnanců a je tedy mimořádně vhodná pro podmínky řízení v turbulentním prostředí. [5]

V Teorie X neboli „autoritativním stylu řízení“ jsou lidé líní, jsou motivováni jen vnějšími faktory, většinou jim chybí sebekázeň a sebekontrola, vyhýbají se odpovědnosti a vyhledávají jistotu. Na rozdíl od toho v Teorie Y „participativním stylu řízení“ jsou lidé v podstatě pracovití, jsou vnitřně motivováni, schopní

sebekontroly a ochotně berou odpovědnost sami na sebe. V lepším výkonu jim obvykle brání organizační nedostatky.

1.3.5 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vychází z vnímání lidí toho, jak je s nimi zacházeno při porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivě zacházet znamená, že s člověkem se jedná stejně, jak s ostatními odpovídajícími osobami. Spravedlnost není stejná jako rovnost, která se týká zacházení se všemi lidmi stejně, v tomto případě by to bylo nespravedlivé pro lidi, kteří si zaslouhují odlišný přístup. Spravedlnost je vždy o porovnávání, platí převážně u pocitů a vnímání lidí. Tato teorie tvrdí, že jestliže se bude s lidmi zacházet spravedlivě, tak budou lépe motivováni a v případě, kdy nastane opak, tedy se s nimi bude zacházet nespravedlivě, lidé budou demotivováni.

Hlavní myšlenkou teorie tedy je, že spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost naopak má demotivační účinek.

1.3.6 Expektační teorie

S touto teorií přišel V. Vroom, pokusil se o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Předpokládá, že pracovník vynaloží přiměřené úsilí k dosažení daného cíle, výsledku. Při dosažení daného cíle či výsledku očekává pracovník ocenění, které bude mít pro něj význam, čím větší význam bude mít, tím více se bude snažit a vynakládat své úsilí.

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky a to, úsilí musí vést k přiměřenému výkonu, dále musí výkon být následován odměnou a tato odměna musí mít pro pracovníka význam. Zaměstnanec bude tedy motivován v případě, že odměna, kterou on očekává je pro něj adekvátní k práci, kterou hodlá odvést.

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Tato kapitola pojednává o pracovní motivaci, popisuje motivační profil, vztah mezi motivací a výkonností, stimulaci pracovníků, do které samozřejmě patří obsah práce, popis vedoucího pracovníka, prostředí či kultura, pracovní podmínky a v neposlední řadě angažovanost, která je v poslední době v managementu velmi používaným trendy slovem, protože popisuje, do jaké míry se zaměstnanci soustředí na svou činnost, jak jsou práci oddaní, jaké projevují nadšení, tvořivost atd.

„Podstatným znakem až atributem lidské historie v kontextu naší civilizační kultury je práce. Z generace na generaci se utváří a permanentně přetváří obraz našeho světa jako prioritě světa ekonomiky a práce. Socializačními – především ekonomickými a akulturačními – mechanismy se svět práce dostává do popředí zájmu a ve větší či menší míře se stává referenčním rámcem života jednotlivce. Společenský tlak, vnitřní předpoklady k činnosti a získané kompetence pracovat, pocity uspokojení ze získávaných znalostí a dovedností, z pracovního výkonu, objevování vlastních schopností následně otevírají příležitosti osamostatňující, a v nemalé míře i osvobozující seberealizace. Práce významně angažuje vnitřní svět motivů, odhaluje člověku nové potřeby i zájmy. Stává se sama o sobě faktorem životního zájmu, po nemalou část života až ústřední životní hodnotou.“ [5, str.160]

2.1 Motivační profil

Motivačním profilem rozumíme určitou neměnnou charakteristiku člověka (zaměstnance). Jedná se uspořádání a popis základních motivátorů, který se utváří již od nejnižšího věku. Každý člověk má jinou strukturu motivačního profilu. Závisí na věku, pohlaví, hodnotách, kultuře, prostředí. Pro vedoucího pracovníka je to podnět k tomu, jak své podřízené pracovníky dobře poznat a jak je dobře stimulovat.

Znalost motivačního profilu umožňuje:

- lépe pochopit jednání člověka,
- účinněji stimulovat.

2.2 Motivace a výkon

Za výkon se zpravidla pokládá výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk může uskutečnit výkon za předpokladu odpovídající odborné přípravy (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a také ochoty. [7]

To je možné vyjádřit vzorcem:

$$V = P * M$$

V – výkon

P – předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti)

M – motivace (ochota)

Výkonnost je výkon, kterého může pracovník dosáhnout při svých maximálních znalostech, dovednostech, schopnostech, zkušenostech a ochotě. Také to může být výkon požadovaný nebo vynakládaný. Pracovník obvykle vynakládá jen určitý díl své možné výkonnosti, aby si vytvořil tzv. výkonovou rezervu, kterou pak může kdykoliv použít při mimořádných událostech a která mu usnadní i patřičnou restituci jeho sil.

Výkonnost má **subjektivní a objektivní** podmíněnost.

2.2.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti

Běžně se vyhází z domněnky, že pracovní výkonnost ovlivňují především subjektivní předpoklady lidí. Vysvětluje se tím zjevný fakt, že různí lidé dosahují při řešení pracovního úkolu nestejných výsledků, podávají nestejný výkon a i u téhož pracovníka se výkon často různým způsobem mění.

Subjektivní předpoklady lidí k výkonu je možno rozdělit do několika skupin:

A) *Tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci.* Každý úkol, který člověk zvládá, na něho klade specifické požadavky, někdy úkol vyžaduje velkou fyzickou sílu, jindy přesnou koordinaci pohybů nebo značnou zručnost

apod. U každé práce je tak možno stanovit, které osobní vlastnosti a schopnosti narušují posouzení tělesných a duševních vlastností a schopností člověka umožňuje stanovit jeho osobní způsobilost k výkonu.

B) *Kvalifikační předpoklady člověka.* Jeho odborná připravenost představuje soubor znalostí, dovedností a zkušeností, které člověku umožňují úkol přiměřeně zvládnout. Znalosti a dovednosti jsou přímo spjaty s výkonem člověka. Kvalifikační předpoklady člověka se v průběhu jeho pracovního uplatnění postupně stále pozměňují.

C) *Volné vlastnosti člověka.* Každý výkon probíhá po určitou dobu a předpokládá vynakládání tělesných, neuropsychických a duševních sil člověka. Úspěšnost výkonu je závislá na houževnatosti a vytrvalosti člověka, na jeho odolnosti a vůči dlouhodobé zátěži.

2.2.2 Objektivní podmíněnost výkonnosti

Významné jsou rovněž objektivní předpoklady pracovního výkonu, tedy vnější okolnosti, za nich probíhá. Souhrnně je možno je označit jako technické a ekonomické podmínky práce. Opět je můžeme rozdělit do několika skupin.

A) *Objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení,* které kladou požadavky na odborné znalosti a dovednosti člověka, ale také na zachování normativně stanovených pravidel.

B) *Organizace a řízení pracovního procesu.* Řízení vymezuje na pracovišti a v celé organizaci vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, určuje režim práce a pracovních přestávek, atd.

C) *Způsoby hodnocení a odměňování práce.* Tato skupina zahrnuje řadu činností, kterými organizace zhodnocuje činnost pracovníků. Patří mezi ně hmotné a nehmotné odměňování a sankcionování, osobní hodnocení vedoucím, atd.

D) *Vnější pracovní podmínky.* Je dobře, když jsou příznivé, když člověk odvádí pracovní výkon v příjemném prostředí, dobře osvětleném, apod.

E) Sociální podmínky pracovního výkonu. Jejich základem jsou vztahy mezi lidmi na pracovišti a soubor hodnoticích postojů, názorů a norem, které pracovní skupina uznává.

F) Sociální a hygienické vybavení pracovišť, tvoří zázemí pracovního zařazení. Poskytuje pracovníkovi minimálně nutné pohodlí pro zajištění osobních potřeb před pracovní směnou, během práce a po skončení pracovní směny.[7]

2.2.3 Přístupy k hodnocení výkonnosti

Smyslem hodnocení obecně je vyřknout určitý soud o hodnoceném subjektu, který zpravidla bývá impulsem pro další manažerské aktivity. U hodnoticích aktivit je třeba mít na zřeteli účel hodnocení, časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje, atd.

Je pochopitelné, že přístupy hodnocení se budou lišit podle účelu hodnocení.

- A) Tradiční přístupy** k hodnocení (měření) výkonnosti jsou ve většině případů orientovány do minulosti (přinejlepším do současnosti), těžiště hodnocení je spatřováno zejména ve finančních kritériích, cílem je obvyklá určení výkonnostních indikátorů, které by umožňovaly srovnání, poznání trendů, popř. by sloužily k odhalování rezerv.
- B) Moderní přístupy** k hodnocení výkonnosti se neomezují pouze na finanční aspekty hodnocení výkonnosti firem, ale snaží se zapojit do hodnocení výkonnosti i mimofinanční kritéria. Důležitým zřetelem je zaměření hodnocení výkonnosti do budoucnosti. [12]

Dle mého názoru by uvedené typy hodnocení měly existovat v určité synergii. Každodenní hodnocení a průběžná hodnocení pak slouží jako opěrné pilíře. Samozřejmě to vše musí být podporováno systémem finančního ohodnocení.

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů, je právě hodnocení pracovního výkonu. Je-li tento systém dobře připraven, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu, bez níž nelze efektivně vykonávat řadu dalších personálních činností, zejména odměňování pracovníků, jejich rozmisťování a vzdělávání, ale také vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr

pracovníků či péči o ně a v neposlední řadě i vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci. Dobře zvládnuté hodnocení je jedním z nejučinnějších nástrojů motivování pracovníků a velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu.

2.3 Stimulace pracovníků

Stimulace je často zaměňována s motivací, avšak stimulace je ovlivňování pracovní motivace. Vedoucí pracovník určitým způsobem působí na svého podřízeného, nebo celou podřízenou skupinu. Každý jedinec má jiné potřeby a tak na každého působí jiná stimulace, někteří jsou lépe motivováni penězi, jiní pak pochvalou či diplomem. Lidé jsou schopni jednat a prožívat aktivně, díky tomu není ovlivňování jednosměrné, ale vzájemně působí na všechny účastníky, ikdyž ne vždy stejným způsobem.

2.3.1 Obsah práce

Práce je považována za důležitý stimulační prostředek. Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získávala peníze. Ale lidé pracují také kvůli uspokojení i jiných potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco, co přináší užitek, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti. [1]

Práce je tedy v lidském životě na velice významném postavení, je považována za jedno z nejdůležitějších osobních životních posláních. Bohužel však v dnešní době nemá mnoho lidí to štěstí dostat práci, která by pro ně uspokojovala potřebu smysluplné činnosti.

2.3.2 Manažer, vedoucí pracovník

Podstatou manažerova motivačního úsilí je změna jednání a osobnosti jím vedených zaměstnanců žádoucím směrem. Např. k vyššímu a lepšímu výkonu, k přesnější práci, účinnější komunikaci apod.

Každý dobrý manažer má zájem podporovat motivační klima týmu, který vede. Docílí toho v zásadě dvěma možnými přístupy. První z nich je orientován

na tvorbu a rozvíjení skupinových norem v kolektivu, který vede, druhý, neméně důležitý, spočívá v podpoře pozitivních vztahů uvnitř tohoto kolektivu. Oba přístupy lze uskutečňovat na základě několika praktických doporučení.

Jak podporovat skupinové normy?

- dbát na dodržování přijatých zásad disciplíny,
- respektovat vysoké výkony a dobré výsledky snažit se vytvářet prostředí, kde budou trvale podporovány (např. vhodným stimulováním a oceňováním takových výkonů a výsledků),
- uznávat oprávněnou kritiku jako pomoc a podporovat ji,
- podporovat úsilí o další vzdělávání a rozvoj osobnosti pracovníků.

Jak podporovat pozitivní vztahy uvnitř kolektivu?

- Snažit se, aby pracovně formální vztahy byly i emotivně podloženy, a to především pozitivně. Vztahy antipatie vyvolávají odmítání jednoho druhým navzájem, nepodporují kooperaci a jsou rušivé. [11]

Efektivní práce manažerů může být vyšší kvality, budou-li věnovat větší pozornost rozvoji zkušeností, znalostí a dovedností zaměstnanců, věnovat se jejich koučování, delegování úkolů a vytvoření času pro řešení strategických úkolů.

2.3.3 Prostředí, kultura

A) Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku.

B) Podniková organizační klima – management podniku zodpovídá kromě jiného i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni pracovat ochotně a efektivně. Podnikové klima, prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy,

podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci.

2.3.4 Angažovanost pracovníků

„Angažovanost pracovníků má významný vliv na pracovní klima. Pod tímto pojmem si lze představit pozitivní spojení pracovníka a organizace, které se projevuje kladným vztahem k práci, k firemním hodnotám a loajalitou.

Angažovanost pracovníku zvýší zejména dodržování těchto pravidel:

- Cíle všech pracovníků musí být jasné, měřitelné, realistické. Lidé je musí chápat a být schopni je provádět. Musí být jasný dlouhodobý firemní cíl: co jsme a co chceme.
- Důraz na týmovou práci a plné zapojení každého pracovníka. Management musí příkladně plnit své vlastní cíle.
- Management musí být připraven trénovat a vést své podřízené. Nikdo nesmí zůstat bez pomoci a bez kontroly.
- Jasná, pravidelná a logická komunikace na všech úrovních a mezi všemi články je absolutní nutností.
- Pracovníci musí být finančně zainteresováni na úspěchu. Je dokázáno, že firmy, které zaměstnancům nabízejí své vlastní akcie, dosahují lepších výkonů a mají vynikající pracovní klima.“ [3, str. 264]

Většina manažerů je přesvědčena, že angažovanost a motivace pracovníků jsou významné při zvyšování výkonu organizace a při dosahování jejich lepších výsledků. Jestliže jsou pracovníci vnitřně přesvědčeni o smyslu svého konání, přispívají nejen ke zvyšování výkonu, ale i ke zlepšování pracovního prostředí. Avšak je nutné si uvědomit, že dosáhnout tohoto stavu je těžké a půjde o dlouhodobý proces.

2.3.5 Pracovní podmínky

K pracovním podmínkám řadíme všechny vlivy vnějšího prostředí, které ovlivňují buď kladně, nebo záporně neurofyzilogickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i jeho zdravotní stav.

Můžeme uvést následující nejdůležitější skupiny podmínek pracovního prostředí:

- prostorové a funkční řešení pracovišť,
- fyzické podmínky,
- podmínky bezpečnosti práce,
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky,
- hygienické podmínky,
- organizační podmínky,
- estetické podmínky,
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí. [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S

Záměrem této praktické části bakalářské práce je představit společnost Česká spořitelna, a.s., konkrétně úsek lidských zdrojů a jeho nástroje pro motivaci a angažovanost zaměstnanců. Úsek lidských zdrojů není vybrán náhodně. V listopadu minulého roku byl spuštěn nový servisní model HR (Human Resources). Tato zásadní změna se dotkla všech zaměstnanců v HR a měla značný vliv na jejich způsob práce a pracovní výkon. Proto bude posuzováno do jaké míry fungování v novém modelu ovlivnilo jejich motivaci a angažovanost. K měření bude využit bleskový průzkum mezi zaměstnanci, který je založen na standardizovaných a ověřených klíčových otázkách v oblasti motivace, angažovanosti a na příslušné metodologii. Výstupem bakalářské práce bude posouzení stávající situace a v případě zjištěných nedostatků návrh změny a doporučení pro další fungování.

3.1 Profil útvaru Lidské zdroje Česká spořitelna, a.s.

Útvar HR v České Spořitelně v minulém roce úspěšně zvládl projekt HR transformace, který byl završen v listopadu 2010 spuštěním nového servisního modelu HR (servisního modelu vycházející z práce Dave Ulricha).

Cílem celého projektu, který spuštěním nového servisního modelu nekončí, ale pokračuje, je posunout roli HR útvaru směrem ke strategickému poradenství v oblasti lidských zdrojů, prostřednictvím zlepšení kvality poskytovaných služeb ostatním částem banky (interním klientům), důkladnějším pochopením a nasloucháním jejich potřebám a těsnějším zapojením do strategických činností interních zákazníků na úrovni jednotlivých divizí. K tomu je potřeba mít efektivní HR se zjednodušenými administrativními procesy, s lepší dostupností, jednotností a kvalitou služeb pro všechny pracovníky banky, přicházející s konkurenceschopnými řešeními a s efektivním hospodařením spojeným s provozem útvaru. Zjednodušeně můžeme říct, že aby HR mohlo plnit své cíle, musí se nejdříve změnit samo ve strategického partnera.

Čeho bylo dosaženo (dílčí úspěchy):

V rámci zefektivnění došlo k centralizaci útvaru z regionálních center do Prahy, ke snížení počtu zaměstnanců HR ze 140 na současných 104 zaměstnanců. Obsazení pracovních pozic organizační struktury 70-ti % stávajících zaměstnanců HR (kteří úspěšně prošli výběrovým řízením na obsazované pozice) a 30-ti % z externích zdrojů.

Podarilo se nastavit zvolenou cílovou organizační strukturu HR, která je rozdělena do tří oblastí:

- Oddělení HR Business partnerství – Vytvořit tým, který bude partnerem vedení divizí v oblasti strategického plánování a fungovat jako specialista s pochopením jejích strategických potřeb.
- Centrum personálních služeb – Vybudovat jednotné kontaktní místo pro efektivní a rychlé řešení požadavků na HR podporu.
- Centrum odbornosti – Vytvoření malého agilního týmu specialistů, kteří budou podporovat kvalitu a rozvoj HR služeb a budou poskytovat speciální expertízy pro tým HR Business partnerství a Centrum personálních služeb.

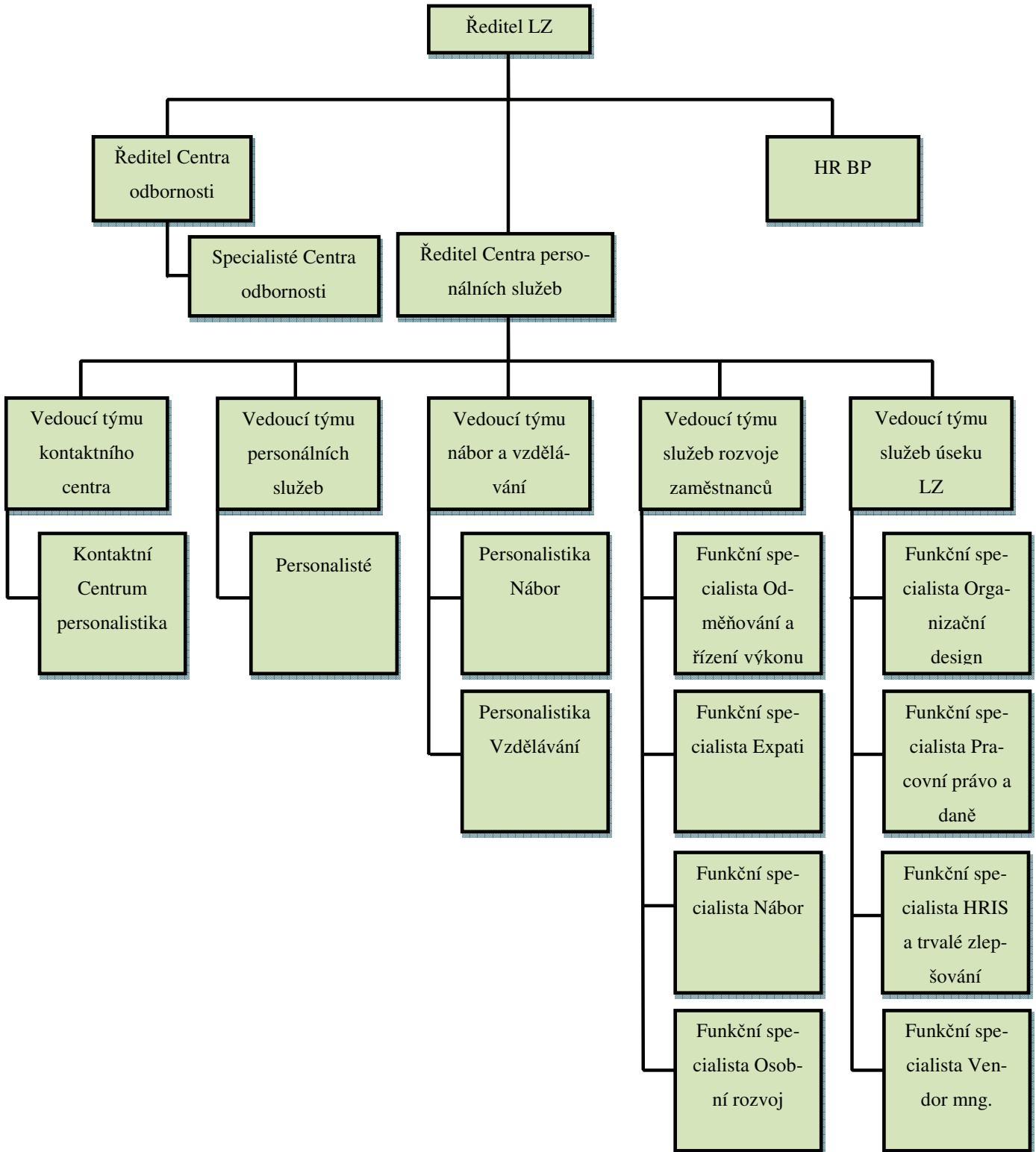
Došlo ke snížení nákladů spojených s fungováním celého HR.

Interní klienti si již zvykají na nový způsob spolupráce s HR a jejich zpětná vazba je pozitivní. HR je dnes v České Spořitelně považováno za jednoho z hlavních hybatelů změn a útvarů, které chystají, či provádějí transformaci si berou HR transformaci za vzor.

Nicméně, jak již bylo řečeno transformací nic nekončí. HR fungující v novém modelu musí začít plnit cíle, které si předsevzalo. K tomu je třeba, aby se nový tým sžil a efektivně pracoval. Toho se může dosáhnout jen s plným nasazením týmu, s jeho plnou angažovaností. Z toho důvodu je potřeba zaměřit se na motivaci celého týmu a identifikovat klíčové oblasti, na kterých je potřeba pracovat.

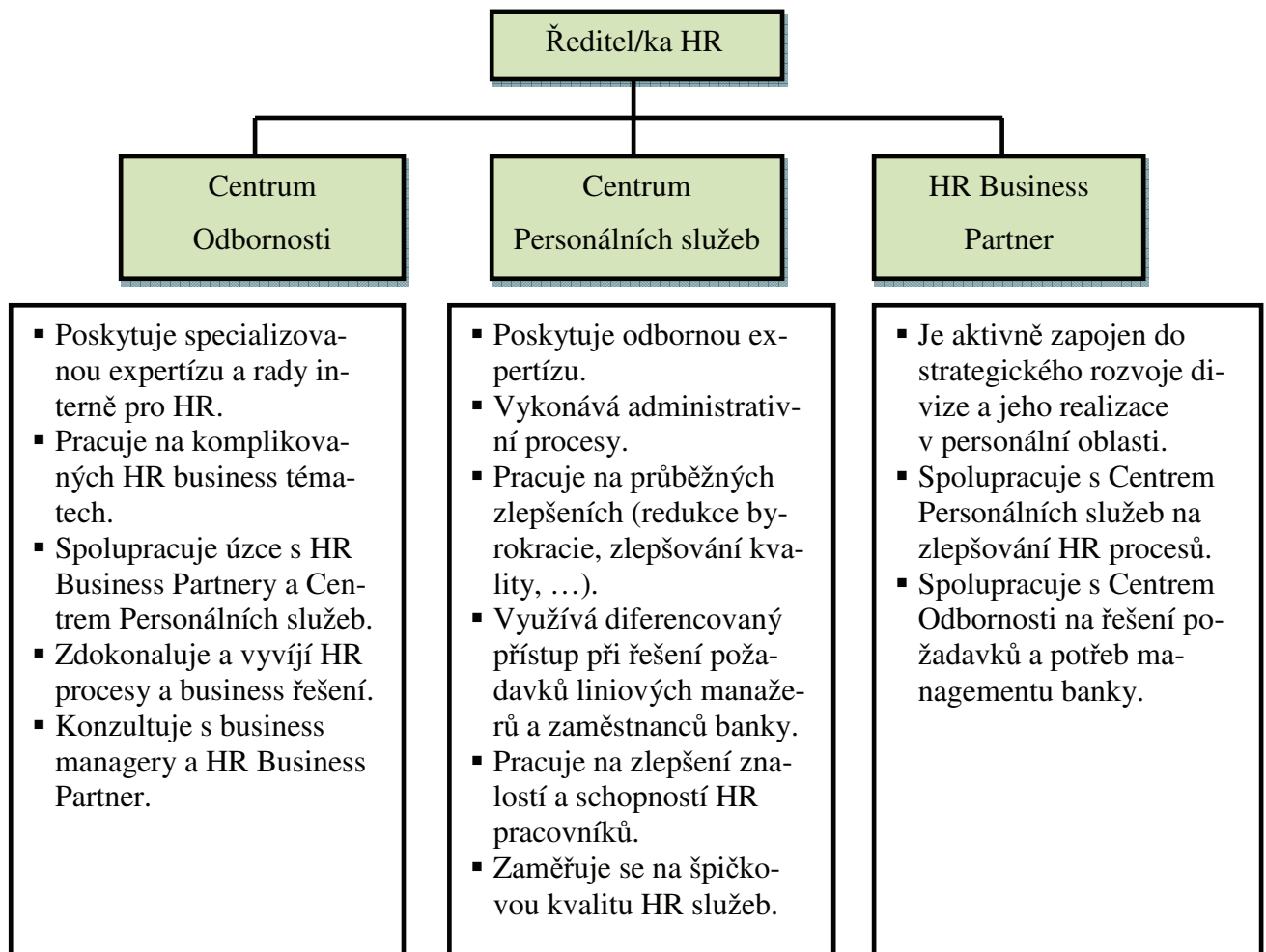
3.2 Organizační struktura Lidských zdrojů Česká spořitelna, a.s.

Úsek řízení lidských zdrojů je v České Spořitelně postaven dle servisního modelu vycházející z práce Dave Ulricha, profesor, spisovatel a konzultant pro management.



Obr. 2 Organizační struktura Lidských zdrojů Česká spořitelna, a.s.

Práce je rozdělena dle následujícího schématu:



Obr. 3 Schéma rozdělení práce

HR Strategie:

HR strategie navazuje na strategii banky.

- být zaměstnavatel 1.volby,
- zvýšit inovativnost a diversitu,
- zdokonalit manažerské dovedností,
- neustále zlepšovat firemní kulturu,
- nadšení pro klienty.

Hodnoty útvaru Lidských zdrojů České spořitelny:

- A. Jsme otevření.** Vnímáme zpětnou vazbu všemi směry jako příležitost pro další rozvoj. Pěstujeme otevřenou, nezaujatou a upřímnou komunikaci. Aktivně se účastníme dění a sdílíme vzájemně nápady, podněty a návrhy.
- B. Jsme součástí České Spořitelny.** Reprezentujeme naše firemní hodnoty a jdeme příkladem. Respektujeme individualitu a podporujeme různorodost. Jsme hrdí, že jsme součástí profesionálního týmu.
- C. Jsme tým.** Podporujeme a respektujeme práci jeden druhého. Naším standardem je být společně nejlepší ve všem, co děláme. Pracujeme, chováme se a komunikujeme jako jeden tým. Sdílení informací a zkušeností je pro nás samozřejmostí. Jsme ohleduplní, slušní a zdvořilí k sobě navzájem.
- D. Jsme inovativní.** Umíme aktivně naslouchat. Hledáme a nabízíme variantní řešení. Vyvoláváme, podporujeme a realizujeme smysluplné změny. Reagujeme pružně na podněty našich partnerů. Výzvu přijímáme jako příležitost.

Při dodržování těchto hodnot/pravidel bude vše ostatní jednoduché, a společně se nám podaří naplnit naši vizi:

- být partnerem top managementu ve všech oblastech práce s lidmi,
- rozumět potřebám obchodu a naplňovat jejich očekávání efektivními službami HR,
- stále zlepšovat naši výkonnost a flexibilitu.

3.3 Analýza motivačních nástrojů společnosti

3.3.1 Analýza současného stavu

Kolektiv HR v novém modelu je týmem heterogenním, ať už se jedná o věk, pohlaví, délku působení – senioritu v ČS a pracovní zkušenosti v oboru bankovníctví či dokonce HR. Jak již bylo zmiňováno v novém HR modelu je skladba zaměstnanců tvořena poměrem 70% zaměstnanci stávající a 30% zaměstnanci noví. Nicméně rozdílnost členů týmů je považována za značnou výhodu. Stávající členové mají know-how o fungování banky, noví zaměstnanci obohacují tým o nové poznatky a zkušenosti z jiných firem. Výzkumy ukazují a praxe potvrzuje, že heterogenní týmy jsou schopny produkovat různorodé pohledy, což může prospět kvalitě rozhodování a hraje pozitivní roli při orientaci na inovace nebo strategickou změnu.

Na druhou stranu se jedná o značně velký kolektiv, který navíc působící v rámci pražské centrály ve dvou různých lokacích, z čehož mohou vyplývat komunikační problémy, a proto v tomto směru je důležitá podpora rozvoje kultury a dobré atmosféry v HR.

Mzdy v HR jsou ve shodě s konkurencí a drží se na úrovni mediánu v porovnání se mzdovými průzkumy v bankovním sektoru. Také další peněžní či nepeněžní benefity jsou na velmi dobré úrovni a společenská zodpovědnost banky a její status dává dobrý základ pro motivaci zaměstnanců.

3.3.2 Organizování vzdělávání a školení

Česká spořitelna jako leader na trhu dbá o vzdělávání svých zaměstnanců, HR jako garant této oblasti na tom je stejně, a vynakládá nemalé finanční částky v této oblasti.

Vzdělávání v ČS je rozděleno na:

- Interní kurzy - do této skupiny kurzů patří vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou připravovány pro zaměstnance za účelem seznámení nebo prohloubení dovednosti, a jsou nezbytnou podmínkou pro výkon

pracovní pozice. Jedná se především o školení produktů banky, procesů, bankovních aplikací a certifikací. Jsou školeny lektory – zaměstnanci ČS - ve školicích střediscích banky.

- Externí kurzy (buď šité na míru FSČS nebo určené široké veřejnosti) - do této kategorie patří vzdělávací a rozvojové aktivity, které ČS připravuje ve spolupráci s externími dodavatelskými firmami. Mohou být zaměřeny na rozvoj měkkých dovedností, jazykových znalostí, odborných znalostí a dalších. Externí kurzy jsou buď tvořené dle požadavků ČS, nebo se jedná o kurzy, které jsou v nabídce vzdělávacích agentur.
- E-learning (elektronické kurzy) - jedná se o kurzy, které jsou určeny pro velkou cílovou skupinu účastníků. Nejčastěji se jedná o elektronické kurzy, které vyžaduje legislativa: (např. BOZP a Požární ochrana) nebo standardy banky (Etický kodex, Kodex bankovních služeb) atd.
- Speciální aktivity: jazykové vzdělávání, mentoring a koučink.

3.3.3 Pracovní prostředí

Česká Spořitelna z povahy svého podnikání a statusu na trhu působí v reprezentativních prostorech, což platí i pro HR tým. Jak již bylo zmiňováno nevýhoda může být spatřována v působení HR týmu ve dvou lokalitách. Na druhou stranu došlo ke značnému zlepšení ve srovnání s předchozím obdobím, kdy HR bylo roztrženo v různých regionech. Pracovní doba je pružná a člení se na část volitelnou a část, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti, tzv. základní pracovní dobu. Základní pracovní doba je stanovena v rozmezí 9.00 hod. až 14.30 hod., včetně přestávků na jídlo a oddech. Zaměstnanec si volí sám v rámci časového rozpětí začátek a konec pracovní doby. Pracovní doba může začít nejdříve v 6.00 hod. a skončit nejpozději ve 20.00 hod.

K podpoře firemní kultury a pracovní atmosféry je k dispozici celá řada nástrojů a procesů. Velmi důležitou část zde hraje role manažera, proto i manažeři mají ve svých cílech angažovanost zaměstnanců.

3.3.4 Odměňování a benefity

Zaměstnanci HR jsou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou. Navíc mohou získat roční bonus. Bonus se vyplácí s ohledem na vývoj výsledků hospodaření a průběh plnění plánu práce. Bonus je nenárokovou složkou mzdy a bude vyplácen po splnění všech stanovených podmínek.

Zaměstnanci ČS mají k dispozici nadstandardní benefity.

Benefity se dělí:

- Hrazené z personálního rozpočtu vycházející z kolektivní smlouvy ČS:
 - prodloužení dovolené o 1 týden za rok,
 - příspěvek na stravování,
 - příspěvek na penzijní připojištění,
 - příspěvek na životní pojištění (Pojišťovna ČS),
 - zdravotní volno,
 - volno na charitu,
 - volno pro otce,
 - příspěvek na hlídání dítěte.
- Zvýhodněné produkty FSČS, Erste Bank, Kooperativa – jde např. o vedení spořicího účtu zdarma, jeho zvýhodněné úročení apod.

- Výhodné nabídky 3. stran – jedná se o výhodné nabídky od dodavatelů, významných partnerů a klientů ČS a volnočasové aktivity v oblasti zdraví, kultury, relaxace a sportu

4 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Výzkum byl proveden v celém HR útvaru formou bleskového průzkumu. Jedná se o krátký dotazník, jehož vyplnění zabralo maximálně 10 minut. Dotazník byl vyplňován elektronicky a byl anonymní. Zpracování dat proběhlo automaticky, to znamená, že výsledky za jednotlivce nebyly v žádném případě identifikovány a posuzovány.

Tato forma byla zvolena i s ohledem na to, že v České spořitelně probíhá pravidelně průzkum motivovanosti zaměstnanců zastřešovaný mateřskou společností Erste Group. Z tohoto důvodu nechce společnost zbytečně dublovat nástroje, a proto zvolila formu bleskového průzkumu, který se soustředí pouze na klíčové, resp. kritické oblasti.

Cílem empirického výzkumu je posoudit vývoj a případný posun v motivovanosti HR týmu v návaznosti na HR transformaci a zároveň navrhnout taková řešení a opatření, která povedou k naplnění HR vize. Dotazník se nezaměřuje na motivační nástroje, jako jsou mzdové ohodnocení a benefity, ale zaměřuje se pouze na klíčové, kritické oblasti. Konkrétně byl průzkum zaměřen na posouzení motivovanosti a zapojení zaměstnanců, také na roli manažerů, jak se zaměstnanci komunikují a povzbuzují je a motivují v práci v novém HR modelu.

4.1 Měření

Jak již bylo uvedeno měření proběhne pomocí bleskového průzkumu mezi zaměstnanci založeného na standardizovaných a ověřených klíčových otázkách v oblasti motivace a angažovanosti a na příslušné metodologii ke zjištění aktuální situace.

A. Vyčet jednotlivých otázek:

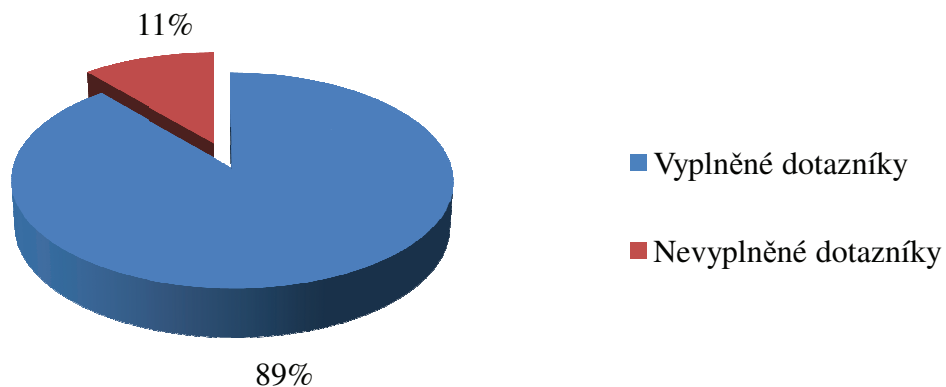
1. V našem úseku jsou povyšováni ti zaměstnanci, kteří nejvíce přispívají k jejímu úspěch.

2. Úsek Lidské zdroje mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.
3. Můj nadřízený patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.
4. Je mi jasně komunikováno, co se ode mě v práci očekává.
5. Věřím, že naše produkty/služby přinášejí užitek našim interním zákazníkům.
6. Dostávám zpětnou vazbu o tom, jak svoji práci přispívám ke spokojenosti našich interních zákazníků.
7. Přistupuje se ke mně jako k důležitému členu úseku Lidských zdrojů.
8. Situace a prostředí v úseku Lidských zdrojů mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl co nejlepší práci.
9. Příteli, který hledá práci, bych naši společnost bez váhání doporučil.

B. Pro vyhodnocení odpovědí zaměstnanců byla využita škála v rozsahu od „Určitě souhlasím“ až do „Určitě nesouhlasím“. Míru spokojenosti zaměstnanců reprezentují všechny kladné odpovědi v rovině souhlasu.

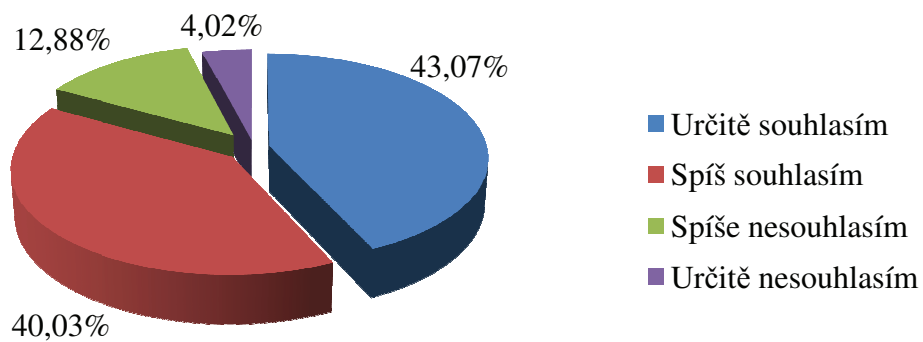
C. Shrnutí účasti při vyplňování dotazníků. Do HR České Spořitelny bylo elektronicky rozesláno celkem 100 dotazníků. Svůj čas k vyplnění dotazníku věnovalo 89% pracovníků, zbytek, tedy 11% si tento čas neudělal a dotazník nevyplnil.

Grafické znázornění účasti:



Graf 1 Znázornění účasti

Celková míra souhlasu:



Graf 2 Celková míra souhlasu

práci.“, a otázka 2. „Úsek Lidské zdroje mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.“. U těchto dvou otázek se u odpovědí vyskytlo stejné procento záporných odpovědí a to 12%.

K vyhovujícím odpovědím můžeme zařadit odpovědi na otázky 1. a 4. U otázky 4. „Je mi jasně komunikováno, co se ode mě v práci očekává.“ bylo 17% záporných odpovědí a u otázky 1. „V našem úseku jsou povyšování ti zaměstnanci, kteří nejvíce přispívají k jejímu úspěchu.“, bylo celých 20% záporných odpovědí ze strany respondentů.

Nejhůře dopadly odpovědi na otázky 6., 7. a 3. Na tyto oblasti je nutné navrhnout možná řešení, která povedou ke zlepšení. Nejvíce záporných odpovědí měla otázka 6. „Dostávám zpětnou vazbu o tom, jak svoji práci přispívám ke spokojenosti našich interních zákazníků.“, 28% respondentů odpovědělo na tuto otázku „spíše nesouhlasím“ a 4% respondentů odpověděla „určitě nesouhlasím“. Otázka 7. „Přístupuje se ke mně jako k důležitému členu úseku Lidských zdrojů.“ dostala celkem 28% záporných odpovědí a těsně za ní skončila otázka 3. „Můj nadřízený patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.“, která získala 27% záporných odpovědí od respondentů.

4.2 Návrhy pro zlepšení

Na základě vyhodnocení dotazníku je evidentní, že prostor ke zlepšení je nutné hledat v práci manažerů se zaměstnanci. Způsob, jakým manažeři vedou své zaměstnance, má rozhodující vliv na pracovní výkon a jeho efektivitu. K tomu je potřeba poskytnou jim vhodné nástroje a ujistit se, že mají dostatečné schopnosti tyto nástroje používat, v opačném případě zajistit vhodnou formu proškolení.

Z toho bych vyvodila následující doporučení:

A. Zaměřit se na efektivní řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Manažeři musí být iniciátory a podporovat zaměstnance v dosažení jejich cílů. Je jejich úlohou zaměstnancům objasňovat, co mají dělat pro naplnění strategických cílů. To znamená, že potřebují vědět, kam společnost směřuje – jaký je její cíl, jaká cesta vede k cíli a co každý jednotlivec má udělat pro společný cíl, tj. co se od něj očekává a průběžně získávat informace, zda jsou očekávání plněna a zda dotyčný směřuje ke splnění cíle, tj. zda splňuje očekávání.

Pokud to přeneseme na potřeby HR útvaru. Manažeři musí jasně komunikovat strategii HR a její propojenost na strategii celé ČS. Společně pak každý manažer na základě svých cílů vedoucích k naplnění HR strategie definuje s jednotlivými zaměstnanci dílčí cíle.

V praxi to pak vypadá, že během individuálního setkání si každý zaměstnanec HR společně se svým manažerem nastaví individuální cíle ve shodě s metodikou SMART. SMART je tvořena prvními písmeny základních charakteristik v anglickém jazyce dobře nastaveného cíle. Tj, Specific = konkrétní, Measurable = měřitelný, Acceptable = akceptovaný, Realistic = realistický, Time-bound = časově omezený

Dále pak každý zaměstnanec musí vědět, jakým způsobem má dané cíle naplnit, to znamená jaké kompetence, tedy jaký soubor znalostí, dovedností a hodnot musí splňovat, aby dané cíle mohl naplnit.

Součástí setkání je také společné definování rozvojových aktivit, které napomohou zaměstnanci ke splnění cílů, a jakým způsobem budou tyto aktivity realizovány.

V průběhu časového úseku, většinou 1 roku, pak dochází k pravidelnému sledování plnění cílů a případným revizím.

Na závěr hodnoceného období, pak k vyhodnocení splnění/nesplnění cílů, definovaných kompetencí a rozvojových aktivit.

Hodnocení pracovního výkonu tak umožňuje manažerům HR:

- motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na zaměstnance s poskytnutím zpětné vazby,
- a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání zaměstnanců, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti zaměstnanců a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Z takového hodnocení si zaměstnanci odnáší:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

B. Zaměřit se na zpětnou vazbu

Zpětná vazba je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu. Pokud chce HR útvar dobře fungovat je potřebné neustále pracovat na efektivním způsobu zpětné vazby a následné práce s ní. V případě řízení pracovního výkonu hovoříme především o zpětné vazbě mezi manažerem a podřízeným, nicméně je potřeba tento okruh rozšířit na získávání zpětné vazby i od ostatních spolupracovníků. Zpětná vazba je nejefektivnější, pokud je žádaná. To je že zaměstnanec nečeká na hodnocení svého manažera, ale sám si o takové hodnocení říká a nejen od svého nadřízeného, ale i od svých kolegů. Dále je potřeba s výstupy zpětné vazby pracovat a používat je pro svůj osobní rozvoj.

Jako počáteční iniciativu bych doporučovala vypracování společných pravidel pro poskytování zpětné vazby. Následné proškolení všech manažerů a zaměstnanců v poskytování a přijímání zpětné vazby. Rovněž bych chtěla zdůraznit, že zpětná vazba nemá být vyhrazena pro pravidelné a formální příležitosti, ale má být poskytována a vyhledávána nepřetržitě a neustále – nikoli podle kalendáře, ale podle situace.

C. Pravidelná komunikace o fungování v novém HR modelu

V souvislosti s výše uvedeným také doporučuji v rámci pravidelných porad a setkání informovat zaměstnance o vývoji v HR a o odezvě ze strany interních zákazníků. Zdůrazňovat co se povedlo a na čem je potřeba zapracovat. Uznání pozitivních výsledků práce je velmi důležité. To, že řada věcí běží bez problémů, není samozřejmostí, ale zásluhou zaměstnanců. Zdůrazňování úspěchů zvyšuje pracovní úsilí a vede motivovanosti.

D. Podpora spolupráce a sdílení informací napříč jednotlivými týmy

Manažeři by měli iniciovat a podporovat spolupráci jednotlivých týmů. K tomu bych navrhovala pravidelná setkání celého HR útvaru. Pomoci by mohlo zvýšení frekvence pravidelných porad. Pravidelné workshopy na rozličná témata. Rovněž tak neformální akce jako např. pravidelné snídaně v rámci HR, případně team-buildingové aktivity, ke stmelení týmu.

ZÁVĚR

Společnost Česká Spořitelna, a.s. je největší bankou na trhu, je moderní bankou orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů.

Stejně jako se vyvíjí celá společnost, mění se i firmy, banky a jednotlivé oddělení. Proto vloni v České Spořitelně došlo k transformaci úseku Lidských zdrojů na efektivnější model, který dokáže zastat více funkcí s menšími náklady. Praktická část mé bakalářské práce byla zaměřena na tento transformovaný úsek Lidských zdrojů České Spořitelny a.s.

Úsek Lidských zdrojů věnuje velkou pozornost motivaci, stimulaci a v poslední době se čím dál více zaměřuje na angažovanost zaměstnanců, jelikož pro efektivitu celé společnosti je nutné, aby i zaměstnanci měli zájem a aktivní účast na dosahování stanovených cílů vedoucích k efektivitě oddělení a dále k efektivitě celé společnosti.

V praktické části jsem došla ke zjištění, že ve společnosti pár slabín existuje a je pro ně nutné navrhnout možná řešení dalšího postupu, aby došlo k jejich redukci a v lepším případě k úplnému odstranění těchto slabín. Doporučení se týkala zlepšení práce manažerů se zaměstnanci a to především zaměřením se na efektivní řízení pracovního výkonu, dále se zaměřit na zpětnou vazbu, pravidelnou komunikaci o fungování v novém HR modelu a podpora spolupráce a sdílení informací napříč jednotlivými týmy.

Cíle bakalářské práce bylo dosaženo formulací možných řešení pro zjištěné nedostatky a slabiny v oblasti zkoumání ve společnosti.

Výsledky průzkumu budou předány Centru Odbornosti, které poskytuje specializovanou expertízu a rady interně pro úsek Lidských zdrojů, zdokonaluje a vyvíjí úsek Lidských zdrojů a úzce spolupracuje s HR business partnery a Centrem personálních služeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: COMPUTER PRESS, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- [3] CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizace chování*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- [4] DEIBELOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-902105-8-9
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: MASARYKOVA UNIVERZITA, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8
- [7] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: GRADA, 1997. ISBN 80-7169-425-8
- [8] MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
- [9] NÁKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: ACADEMIA, 1996. ISBN 80-200-0592-7
- [10] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA, 2002. ISBN 80-247-0470-6
- [11] STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ, O.P.S., 2008. ISBN 978-80-86754-98-7
- [12] VEBER, J. *Management*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- [13] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb	- 13 -
Obr. 2 Organizační struktura Lidských zdrojů Česká spořitelna, a.s.	- 29 -
Obr. 3 Schéma rozdělení práce	- 30 -

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Znázornění účasti.....	- 38 -
Graf 2 Celková míra souhlasu	- 38 -
Graf 3 Celkový přehled odpovědí na jednotlivé otázky	- 39 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: DOTAZNÍK - 49 -

Příloha 1: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty logistiky a krizového řízení, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Motivace pracovníku jako faktor zvyšování výkonnosti organizace. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad bakalářské práce.

Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely zpracování bakalářské práce a nebude nijak zneužit.

Děkuji za čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Romana Zmeškalová

1. V našem úseku jsou povyšováni ti zaměstnanci, kteří nejvíce přispívají k jejímu úspěchu.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

2. Úsek Lidské zdroje mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

3. Můj nadřízený patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

4. Je mi jasně komunikováno, co se ode mě v práci očekává.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

5. Věřím, že naše produkty/služby přinášejí užitek našim interním zákazníkům.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

6. Dostávám zpětnou vazbu o tom, jak svoji prací přispívám ke spokojenosti našich interních zákazníků.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

7. Přístupuje se ke mně jako k důležitému členu úseku Lidských zdrojů.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

8. Situace a prostředí v úseku Lidských zdrojů mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl co nejlepší práci.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

9. Příteli, který hledá práci bych naši společnost bez váhání doporučil.

Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím