

# **Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Bc. Petra Buršová

---

Diplomová práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Buršová**  
Osobní číslo: **M15634**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků a charakterizujte metody vztahující se k řešené problematice.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný motivační systém na pobočce PM Zlín s.r.o.
- Popište a analyzujte motivační systémy na dalších franšízových pobočkách Partners.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt zdokonaleného motivačního systému pro PM Zlín s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr


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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
CIPRO, Martin. Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Praha: Grada, 2015, 260 s. ISBN 978-80-247-5350-8.  
DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.  
FORSYTH, Patrick. How to motivate people. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2010, 144 s. ISBN 0749459999.  
URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.  
WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Gabriela Potočková  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním-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/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: PETRA BURŠOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zvýšením motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část popisuje motivaci, motivační teorie, motivační prostředí, motivační systém a použité výzkumné metody. Praktická část zahrnuje, charakteristiku zkoumané pobočky vybrané společnosti, analýzu současného motivačního systému vybrané společnosti, analýzu dalších poboček vybrané společnosti a projekt zaměřený na zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tento projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, motivační prostředí, motivační systém, spokojenost.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis examines increasing the motivation of employees in selected company. The theoretical part describes motivation, motivation theories, motivational milieu, motivation system and research methods. The practical part includes characteristics of studied branch of the selected company, analysis of current incentive system studied branch, an analysis of other branches of the selected company and a project aimed at increasing the motivation of employees in a studied branch of the selected company. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords:

Keywords: motivation, motivation theories, motivational environment, motivation system, satisfaction.

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Gabriele Potočkové, za odborné vedení, cenné rady a čas, který věnovala mé práci. Poskytnuté rady a připomínky byly využity při psaní této práce. Také děkuji svým kolegům a nadřízeným za poskytnuté rozhovory a jejich ochotu a všem kolegům z jiných poboček, kteří si našli čas a vyplnili mi dotazník.

## **Motto**

*„Řízení pomocí biče motivuje lidi k jedinému – vyhnout se biči.“*

*Ian McDermott*

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>13</b>
2.1 MOTIVACE VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ .....	13
2.2 MOTIVACE VS. STIMULACE.....	15
2.3 ZDROJE MOTIVACE .....	15
2.4 MOTIVAČNÍ TEORIE .....	16
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah .....	16
2.4.2 Teorie zaměřené na proces.....	20
2.4.3 Teorie instrumentality .....	21
2.4.4 MC Gregorova teorie XY.....	21
<b>3 MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>23</b>
<b>4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>26</b>
4.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
4.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	27
4.4 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY DŘÍVE A DNES .....	28
4.5 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE .....	28
4.5.1 Pozitivní a negativní.....	28
4.5.2 Peněžní a nepeněžní .....	29
4.6 CHYBY V MOTIVAČNÍCH SYSTÉMECH .....	29
4.6.1 Nedostatečné povzbuzování motivace .....	30
4.6.2 Podceňování nefinanční motivace.....	30
4.6.3 Motivace k jednání, které není v zájmu organizace .....	31
4.6.4 Sklon nekriticky přejímat nevhodné motivační nástroje.....	31
4.7 MOTIVAČNÍ TRENDY .....	31
4.7.1 Svobodné řízení firem .....	31
4.7.2 Pravidelné sezení se zaměstnanci.....	32
4.7.3 Teambuilding .....	33
4.7.4 Koučování .....	33
4.7.5 Cafeterie .....	33
4.7.6 Home-office .....	34
4.7.7 Programy Work-Life Balance .....	35
<b>5 VÝZKUMNÉ METODY</b> .....	<b>36</b>
5.1.1 SWOT analýza .....	36
5.1.2 Polostrukturovaný rozhovor.....	36
5.1.3 Dotazníkové šetření.....	37
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>40</b>

7.1	CHARAKTERISTIKA.....	40
7.2	PODNIKATELSKÝ MODEL .....	40
7.2.1	Poslání.....	40
7.2.2	Vize .....	41
7.2.3	Kultura.....	41
7.2.4	Strategie.....	41
7.3	KONCEPT PARTNERS MARKETŮ .....	42
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PM ZLÍN, S. R. O. ....	42
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PM ZLÍN .....</b>	<b>44</b>
8.1	CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍKŮ PM ZLÍN .....	44
8.2	ROZHOVORY S VEDOUcíMI PRACOVNíKY .....	44
8.3	ROZHOVORY S FINANČNíMI PORADCI .....	48
8.4	SOUHRN VÝSLEDKŮ Z ROZHOVORŮ PRACOVNíKŮ PM ZLÍN.....	53
<b>9</b>	<b>ANALÝZA MOTIVAČNíCH SYSTÉMŮ NA JINÝCH PM.....</b>	<b>54</b>
9.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	54
9.2	DOTAZNíKOVÉ ŠETŘENí MEZI VEDOUcíMI .....	54
9.3	DOTAZNíKOVÉ ŠETŘENí MEZI PORADCI .....	59
<b>10</b>	<b>SROVNÁNí PM ZLÍN A OSTATNíCH POBOČEK PM.....</b>	<b>70</b>
10.1	SROVNÁNí NÁZORŮ VEDOUcíCH.....	70
10.2	SROVNÁNí NÁZORŮ PORADČŮ .....	71
10.3	SROVNÁNí MEZI VEDOUcíMI A PORADCI PM ZLÍN.....	72
10.4	SOUHRN SROVNÁNí .....	72
10.5	SWOT ANALÝZA MOTIVAČNíHO SYSTÉMU PM ZLÍN .....	73
10.5.1	Silné stránky.....	73
10.5.2	Slabé stránky .....	74
10.5.3	Příležitosti .....	74
10.5.4	Hrozby.....	75
10.5.5	Hodnocení SWOT matice .....	75
<b>11</b>	<b>SHRNUtí ANALÝZ.....</b>	<b>78</b>
<b>12</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENí MOTIVAČNíHO SYSTÉMU PM ZLÍN.....</b>	<b>79</b>
12.1	VÝCHODISKA PRO PROJEKT .....	79
12.2	CíLE PROJEKTU.....	79
12.3	NÁVRHY NA ZMĚNY .....	79
12.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
12.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	87
12.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	90
12.7	SHRNUtí PROJEKTU .....	92
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽítÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘíLOH.....</b>	<b>103</b>



## ÚVOD

Svět se mění a s ním i pracovní a podnikatelské prostředí. Co plátí dnes, zítra platit nemusí. Existuje však jedna věc, která bude vždy podmínkou dobře odvedené práce – motivace. Vzhledem k neustále měnícímu se prostředí je pro manažery klíčové, aby ve svých firmách měli motivované pracovníky. Snaha o maximální motivaci zaměstnanců by měla být ve všech firmách velkou prioritou. Jenom motivovaní lidé mohou dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků. Studium motivace se zabývají mnozí psychologové, filosofové a teoretici a existuje celá řada teorií popisujících tuto problematiku, nedá se ale říct, že by některá z nich byla více správná či pravdivá, než ostatní. Motivace je velmi subjektivní záležitostí vycházející z charakteru, zkušeností, prostředí a života každého člověka. Proto je velmi těžké v tomto směru dělat obecné závěry. Úkolem každého manažera by tak mělo být zaměřit se na své zaměstnance jednotlivě, zjistit, co je motivuje a zda je možné jejich motivaci k práci nějak ovlivnit.

Důležité je uvědomit si, že každý faktor, který nějakým způsobem působí na člověka, může zároveň působit na jeho motivaci. Není tedy vhodné vycházet pouze z reakcí pracovníků na konkrétní motivační nástroje, jako jsou finanční či nefinanční ohodnocení, ale zaměřit se na celkové prostředí, ve kterém člověk pracuje. Prostor, které člověka obklopuje, je složeno z mnoha faktorů, jako jsou například mezilidské vztahy na pracovišti, firemní kultura nebo vybavení potřebné k práci.

Pokud se manažerům podaří rozklíčovat faktory, které ovlivňují motivaci jejich zaměstnanců, jsou na dobré cestě k úspěšným a dlouhodobě spokojeným zaměstnancům, což je základ pro úspěch celého podniku.

Tato práce je zaměřena na vytvoření projektu vedoucímu ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zvýšení jejich motivace má vést ke zlepšení jejich pracovních výsledků a tedy zlepšení výsledků celé společnosti.

## CÍLE A METODY PRÁCE

V této části jsou definovány cíle a metody zpracování práce.

**Hlavním cílem práce** je vytvořit projekt zdokonaleného motivačního systému pro pobočku finančního poradenství Partners market Zlín.

**Cílem teoretické části** je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast motivace pracovníků. Tato část shrnuje poznatky o řízení lidských zdrojů, motivaci, motivačním systému a použitých výzkumných metodách a tvoří teoretický rámec pro zdokonalení motivačního systému na pobočce Partners market Zlín.

**Cílem praktické části** je analyzovat současný stav motivačního systému na pobočce Partners market Zlín. Prostřednictvím analýzy současného stavu je zjištěn prostor pro zlepšení dílčích oblastí motivačního systému. Dílčím cílem je provést výzkum na dalších pobočkách Partners market, pro srovnání a širší rozhled v této oblasti. Po vyhodnocení stávajícího stavu je připraven projekt zlepšení motivačního systému na pobočce Partners market Zlín, kde jsou popsány aktivity a činnosti k jeho realizaci. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

**Metody pro sběr dat** jsou použity následující:

- *Analýza literárních zdrojů* – je prozkoumáno celkem 41 literárních a internetových zdrojů, tedy světová a česká odborná literatura zabývající se danou problematikou.
- *SWOT analýza* – shrnuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a určuje bilanci motivačního systému zkoumané pobočky.
- *Rozhovory* - pro výzkum na cílové pobočce je použit kvalitativní výzkum formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Tato metoda je zvolena z toho důvodu, že díky rozhovoru lze nejlépe zjistit, jak daný pracovník motivaci vnímá a také proto, že se jedná o malou pobočku s celkem šesti pracovníky.
- *Dotazníkové šetření* - pro výzkum na ostatních pobočkách je použit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Struktura dotazníků je sestavena na základě polostrukturovaných rozhovorů, aby byly výsledky výzkumu srovnatelné. Tyto dotazníky jsou elektronicky poslány na všechny pobočky Partners market, což je v současné době 70 poboček. Existují dvě verze dotazníků s rozlišným obsahem a to dotazníky pro zaměstnance a dotazníky pro vedoucí. Dotazníkové šetření je zvoleno z důvodu rozmístění poboček po celé republice a nemožnosti sesbírat data rozhovorem. Pro toto dotazníkové šetření bude použita služba Google formuláře.

**Metody pro zpracování dat** jsou použity následující:

- Záznamový arch
- MS Excell a MS word
- Popisná statistika
- Procentuální vyhodnocení v grafech

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

O řízení lidských zdrojů se začíná mluvit na začátku 80. let 20. století v souvislosti se změnou manažerského myšlení a navazuje tak na personální řízení. Manažeři si následkem krize v 70. letech začínají uvědomovat, že lidské zdroje hrají v efektivnosti organizace velkou roli a začínají se na ně více zaměřovat.

Podle Armstronga (2015, s. 27) se jedná o činnost, která se zabývá řízením toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) definuje řízení lidských zdrojů jako „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je podle Dvořákové (2012, s. 6) v důzdech a přístupech k personální práci a také v souladu zájmů managementu a zaměstnanců a zabezpečení jejich potřeb. Uvádí: „Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.“

Walker (2003, s. 242) se domnívá, že na zaměstnance zítřka bude pohlíženo jinak než jen jako na podniková aktiva. Bude s nimi jednáno jako se samostatnými podnikateli, investujícími svůj lidský kapitál (schopnosti, energii, chování a čas) tam, kde jim zaručí jeho nejlepší zhodnocení. Podniky, které chtějí získat pracovníky, jejichž osobní vklad je pro budoucí prosperitu podniku nepostradatelný, budou muset vytvářet vysoce zúročující pracovní prostředí. Jednou z cest, jak toho dosáhnout, je posilovat pravomoci zaměstnanců a vytvořit z nich soběstačné jedince kontrolující vlastní osudy.

## 2 MOTIVACE

V souvislosti s řízením lidských zdrojů se stále častěji začíná hovořit o motivaci. Motivace je součástí jak pracovního tak osobního života každé lidské bytosti. Může se jednat o snahu zhubnout, začít zdravě jíst, více sportovat, trávit více času s přáteli, našetřit peníze na vysněnou dovolenou, mít lepší pracovní výsledky nebo si třeba najít partnera. Každý cíl či každá představa, které chce člověk dosáhnout, by zůstala navždy jen představou, pokud by neexistovala motivace. Motivace je něco, co lidi donutí vstát a jít něco dělat. V osobním životě je motivace mnohdy opomínána, lidé si často ani neuvědomují, že je jejich každodenní součástí. Způsobí, že ráno vstanou, nasnídají se, jdou do práce, po práci sportovat či na sraz s přáteli. Vše je výsledkem motivace, každé lidské jednání.

Termín motivace pochází z latinského slova *moveo – hýbám*, a vyjadřuje hybné síly chování. Duchoň a Šafránková (2008) uvádějí, že motivace se dá označit za proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Pojem motivace se nejčastěji spojuje s chováním člověka, které vede k dosažení určitých cílů a probíhá s určitým úsilím. V takovém smyslu zahrnuje motivace energii, vzrušení, zaměření této energie na určitý cíl, selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné, organizaci aktivity a udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky.

Tureckiová (2004) definuje motivaci jako vnitřní proces vyjadřující touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům. Hybatelem, který ovlivní člověka, aby se choval určitým způsobem, po určitou dobu, s určitou silou, jsou vedle zájmů také přání, potřeby, hodnoty či ideály, které se hromadně označují jako motivy.

### 2.1 Motivace vnitřní a vnější

Obecně se rozlišují dva hlavní typy motivace. Motivace vnitřní a vnější. Rozdíl mezi nimi je určen tím, na základě čeho vzniká pohnutka konat.

Armstrong (2003) uvádí, že vnitřní motivace vychází z vnitřních pohnutek, které ovlivňují lidi chovat se určitým způsobem. Tyto faktory zahrnují odpovědnost, samostatnost, rozvoj dovedností a schopností, zájem v pracovních výzvách a příležitosti pro rozvoj. Naopak vnější motivace vychází z toho, co lidi motivuje zvenčí. Sem patří odměny, jako například

zvýšení platu, pochvala a uznání nebo tresty, jako disciplinární řízení, snížení platu či pokárání. Tyto faktory mohou mít okamžitý a silný účinek, ovšem nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivy, které jsou podmínkou pro kvalitní pracovní život, mají často hlubší a dlouhodobější účinek, protože vychází z jádra jednotlivců nikoliv působením vnějších vlivů.

Podle Daigelera (2008) má koncept vnitřní a vnější motivace v pracovním prostředí velký význam. Jedná se o způsob odměny za výkon. Rozlišují se vnější odměny, které jsou zprostředkovány prostředím a vnitřní odměny, které vychází z chování vlastní osoby. Vnější odměny se dále mohou dělit na materiální a nemateriální. Za materiální se považuje například zvýšení platu či prémie. Nemateriální odměnou může být uznání, povýšení, převzetí větší odpovědnosti či jistota pracovního místa. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro vnitřní motivaci je v umění zjistit co pracovník chce a co považuje za důležité. Pouze v případě, že existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, vznikne dlouhodobá motivace. Riziko vnější motivace tkví v tom, že pokud vnější podněty, které pohání pracovníka k výkonům, se změni nebo zmizí, zmizí i motivace. Tyto podněty tak musí být neustále dodávány.

Zjednodušeně se dá říct, že vnitřně motivován je ten, kdo nachází naplnění v samotné práci, protože ta je shledávána zajímavou či příjemnou. (Deibl, 2005)

Naopak u vnější motivace pomocí pobídek, odměn nebo tlaku dochází k převrácení vztahu prostředek-cíl. Vlastní práce, která byla na začátku cílem celého snažení, se najednou stává pouze prostředkem k dosažení lákavých výhod, jako je například finanční bonus. Tím se pak z dlouhodobého hlediska hroutí identifikace s vlastní prací. V praxi to znamená, že pracovníkům nezáleží na kterém úkolu a ve kterém týmu pracují, pokud jim roste plat. Vedoucí pak nedokážou vytvořit motivaci zvenčí. Motivace spočívá v odpovědnosti každého pracovníka. Důležité je tedy vytvořit pracovní podmínky, ve kterých mají pracovníci možnost motivovat se sami. (Daigeler, 2008)

Úkolem vedoucích je nadchnout a motivovat. Jak ale může vedoucí motivovat, pokud jsou výše uvedené motivy skryté v jádru jednotlivců? Hlavním problémem u vnější motivace je to, že systémy podnětů odvádějí pozornost od pracovní náplně. Motivace ve skutečnosti spočívá v souladu osobních cílů pracovníka s cíli úkolu. To je úkolem každého pracovníka. Pokud takového souladu dosáhne, působí jeho efekt delší dobu a podporuje odpovědné cílevědomé jednání. (Daigeler, 2008)

## 2.2 Motivace vs. stimulace

Je důležité si uvědomit, že existuje rozdíl mezi motivací a stimulací. Záleží na tom, co vede k vykonání činnosti. Pokud je činnost výsledkem působení vnějších podnětů, tedy stimulů, jedná se o stimulaci, pokud k vykonání činnosti však vedou vnitřní podněty, tedy motivy, jedná se o motivaci.

Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Hybné síly činnost člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a tuto aktivitu zároveň udržují. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb jedince motivuje a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka. Stimulace stimuluje, podněcuje náš pracovní výkon, díky čemuž také uspokojuje naše základní požadavky a potřeby, převážně potřebu peněz, na kterých je současná společnost postavena. Stimulace jsou aktivní vnější zásahy vedoucí ke změně psychických procesů člověka, především motivace. (Duchoně, Šafránková, 2008, s. 264-265)

Plamínek (2015) uvádí, že stimulace má jednu velkou výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud lidé dostávají za svou práci odměnu, a je tak jejich úsilí kompenzováno pro ně atraktivními hodnotami, je pravděpodobné, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy jim tyto vnější stimuly zmizí, se práce s velkou pravděpodobností zastaví. To je naopak nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po takovou dobu, po kterou působí stimuly. Také motivace má nespornou výhodu – pokud je přesně zacíleno do motivů člověka, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez použití vnějších podnětů. Člověk vykonává činnost, protože jej to baví nebo protože je to pro něj důležité. Výhoda motivace je ovšem ohrožena velkou nevýhodou: na rozdíl od stimulace to není právě jednoduchá cesta. Je důležité vědět hodně nejen o člověku, který má být motivován, ale také o procesu motivace samotné.

## 2.3 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace podle Duchoně a Šafránkové (2008) patří především potřeby a to jak biologické, tak sociální. Dalšími zdroji jsou pak návyky (stereotyp, opakovaný způsob činností), zájmy (zdroje a produkty poznávací činnosti, hodnoty a hodnotový systém nebo ideály (názorové představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného o co jedinec usiluje).

Zdroje pracovní motivace se dají shrnout do následujících 4 oblastí:

- motivace založená na zajímavosti práce, možnosti uplatnit vlastní schopnosti, dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky (vnitřní motivace),
  - motivace spočívající na získání finanční odměny (vnější motivace),
  - motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci,
  - motivace spočívající na společenském poslání práce.
- (Jak úspěšně motivovat, ©2016)

Rozlišují se zdroje vnitřní a vnější motivace. Zdrojem vnitřní motivace je práce nebo pracovní atmosféra přinášející příjemný pocit jako potěšení či radost nebo dokonce možnost se při práci bavit. To lze na zaměstnancích poznat z jejich zájmu o daný úkol, zda o úkolech rádi hovoří, nevyhýbají se jejich plnění a to bez ohledu na čas u nich strávený. Vnitřní motivace je typická i pro osoby, které se snaží dosáhnout náročných cílů či překonávat těžké překážky. Tito pracovníci se často ani nezajímají o hodnocení ostatních, důležité je pro ně dosahování vlastních cílů a překonávání sebe. Jejich motivaci je možné podpořit zadáváním náročných úkolů, které vyžadují značné osobní schopnosti a zkušenosti. Opačně může působit zadávání nenáročných úkolů nebo přílišná kontrola. Vnější či finanční motivaci charakterizuje zájem pracovníků o finanční a jiné materiální statky, tyto lidé často také očekávají odměnu za jakoukoli práci navíc. Pro takto motivované pracovníky je třeba stanovit jasná očekávání výsledků práce a sdělit jaké odměny za dosažené pracovní výsledky získají, více se zaměřit na výkonové odměňování na celkové odměně zaměstnanců a zavést i další například nepeněžní odměny, které mohou pracovníci získat. (Jak úspěšně motivovat, ©2016)

## 2.4 Motivační teorie

Motivačními teoriemi se zabývají filozofové a psychologové již od počátku věků. Existuje několik celosvětově známých teorií popisujících tuto oblast. Jedná se o následující teorie.

### 2.4.1 Teorie zaměřené na obsah

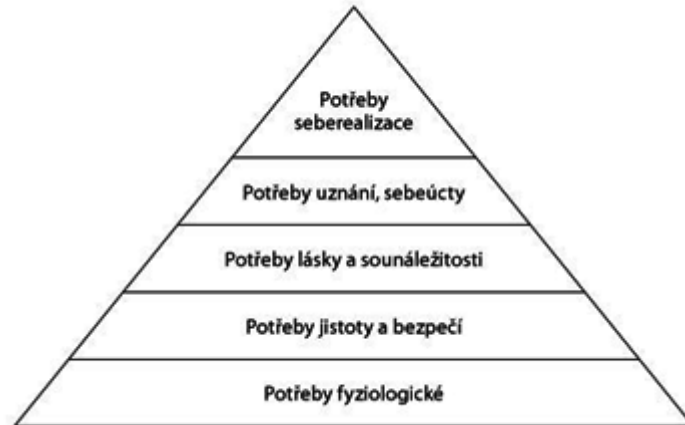
Teorie zaměřené na obsah vychází z přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení daného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Ne všechny potřeby jsou pro určitou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle nežli jiné. Existuje závislost na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost je zvyšována faktem, že



mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah, vzhledem k tomu, že jednu potřebu lze často uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější určitá potřeba je a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů ještě více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb, např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na své okolí. (Duchon, Šafránková, 2008, s. 270-271)

### Maslowova pyramida potřeb

Jednou z teorií zaměřených na obsah je Maslowova teorie potřeb vycházející z pojetí lidských potřeb jako základních motivů jednání a chování člověka. Tato teorie vymezuje hierarchii potřeb člověka uspořádaných podle významu od potřeb fyziologických (potrava, tekutiny, vzduch, spánek, oblečení, bydlení apod.) přes potřeby jistoty a bezpečí (životní jistoty, dobré zdraví, stálé zaměstnání, pravidelný příjem apod.), společenské (sounáležitost, přátelství, láska apod.) a uznání (status, prestiž, sebeúcta apod.) až po potřeby seberealizace (životní úspěch, odborný rozvoj, funkční postup apod.). Člověk uspokojuje potřeby podle hierarchie od nejnižší po nejvyšší stupeň. (Šikýř, 2016, s. 148). Maslowova pyramida je znázorněna na následujícím obrázku.



Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb. (Doboisová, 2015)

Převedení Maslowovy pyramidy potřeb do pracovní motivace by podle Wagnerové (2008, s. 14) vypadalo takto:

- Mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb)
- Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana
- Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
- Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
- Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností

V praxi se ukazuje, že pokud nejsou potřeby nižšího stupně uspokojeny, nebo dochází v této oblasti ke zhoršení, mají mimořádný vliv. Velmi významné se ukazuje postavení ekonomických potřeb a to především pro udržení jistoty ekonomického a sociálního postavení jednotlivce a rodiny i do budoucna a snížení rizika náhlých zvrátů v této oblasti potřeb. (Dvořáková, 2012)

Šikýř (2016, s. 148) tuto teorii popisuje z pohledu zaměstnání a uvádí, že zaměstnavatel musí nejprve usilovat o uspokojování potřeb zaměstnanců na nižších úrovních (např. perspektivní zaměstnání, příznivé pracovní prostředí, spravedlivý výdělek apod.), aby mohl dále uspokojovat potřeby zaměstnanců na vyšších úrovních (např. veřejné uznání, odborný rozvoj, funkční postup apod.), a tím zvyšovat motivaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahovat tak požadovaných výkonů.

### **Herzbergova motivační teorie dvou faktorů**

Šikýř (2016) popisuje další z teorií zaměřených na obsah a to Herzbergovu motivačně-hygienickou teorii. Tato teorie vychází z rozlišení faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory). Hygienické faktory (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci, uplatňovaný styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek apod.) představují vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jejich příznivá povaha však nevyvolává spokojenost, pouze způsobuje, že lidé nejsou nespokojeni, a na jejich motivaci působí neutrálně. Motivační faktory (např. obsah práce, významnost práce, autonomie práce, odborný rozvoj, funkční postup apod.) představují vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolává spokojenost a na motivaci působí pozitivně. Jejich nepříznivá povaha však nevyvolává nespokojenost, pouze způsobuje, že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, což na jejich motivaci působí neutrálně.

Z pohledu zaměstnání to znamená, že zaměstnavatel musí nejprve usilovat o dosažení příznivých pracovních podmínek (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, uplatňovaný styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek), aby zaměstnanci nebyli nespokojeni, a teprve potom může usilovat o zvyšování motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu cestou posilování pravomocí, odborného rozvoje, funkčního postupu apod. (Šikýř, 2016, s. 148-149)

Následující tabulka rozděluje motivační a hygienické faktory.

*Tab. 1. Motivační a hygienické faktory podle Herzberga.  
(Duchon, Šafránková, 2008), upraveno autorem*

Hygienické faktory	Motivátory
Mzda	Odpovědnost
Výhodná pracovní doba	Možnost spolurozhodovat
Sport, rekreace, stravování	Výkon, uznání
Možnost zvyšování kvalifikace	Práce samotná
Individuální výhody	Možnost růstu
Pracovní podmínky	
Bezpečnost práce	
Styl řízení	
Podniková kultura	
Vztahy na pracovišti	

Podle Dvořákové (2012, s. 230) má Herzbergova teorie nejvýraznější přínos pro praktickou aplikaci ve třech oblastech:

- Specifikace dvou faktorů motivace k práci a vymezení jejich rozdílného mechanismu působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců,
- vymezení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost bezprostředně nadřízených za aktivaci motivátorů,
- potvrzují nutnost objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako východisko pro tvorbu účinné motivační strategie organizace.

### **Alderferova teorie tří kategorií potřeb**

Alderfer je autor další teorie zaměřené na obsah, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb. Jedná se o potřebu existence (zahrnuje hlad, žízeň, ale také mzdu, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky), sounáležitost (přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv) a růst (lidé hledají příležitost, jako co nejlépe využít to, čím jsou a stát se tím, čím se mohou stát. (Armstrong, Taylor, 2015)

### **McClellandova teorie motivačních faktorů manažerů**

A nakonec McCallandova teorie, která uvádí tři typy potřeb manažerů a to potřeby sounáležitosti, úspěchu a moci. Základem této teorie je snaha odpovědět na otázku, zda zdůraznění určité potřeby, respektive skupiny potřeb predisponuje jednotlivce k úspěchu v jeho práci. (Tureckiová, 2004)

#### **2.4.2 Teorie zaměřené na proces**

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly a na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Jsou rovněž známy jako tzv. kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a způsoby, jak je interpretují. Podle některých autorů poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci a nahrazují tak Maslowovu a Herzbergovu teorii potřeb. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah), protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2007)

#### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Základem teorie spravedlnosti je podle Pauknerové (2006, s. 178) tzv. fenomén sociálního srovnání. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce (jeho schopnosti, pracovní vypětí a zkušenosti) s vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost. Stejně jako přínosy, které práce přináší jemu, s přínosy spolupracovníků (plat, odměny, pochvala, povýšení apod.).

Teorie spravedlnosti se podle Armstronga (2015, s. 142) zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Zacházet s člověkem spravedlivě znamená, zacházet s ním stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s jinou odpovídající osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vjemů, přičemž vždy jde o záležitost porovnávání. Spravedlnost není synonymem rovnosti, což by znamenalo zacházet se všemi stejně, jenže to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují rozdílný přístup, nespravedlivé.

#### **Vroomova expektační teorie**

Tureckiová (2004) popisuje Vroomovu expektační teorii, jako teorii založenou na předpokladu, že sílu motivu ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné, a přitažlivost cíle pro jednotlivce. Čím více je cíl přitažlivější a čím více roste pravděpodobnost jeho dosažení,

tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo. Tedy čím je větší pravděpodobnost, že snaha pracovníka povede k požadovanému výsledku, tím usilovněji pracovník svoji činnost vykonává. Žádoucím výsledkem může být například vyšší plat, funkční postup, uspokojení z práce jako takové, profesní rozvoj a seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročnějších úkolů – jednoduše cokoli, co má pro pracovníka pozitivní význam.

### 2.4.3 Teorie instrumentality

V neposlední řadě je nutno zmínit teorii instrumentality. Tato teorie je založena na metodě cukru a biče. Předpokládá, že odměny a tresty vedou k tomu, že se lidé budou chovat požadovaným způsobem.

Armstrong (2003, s. 218-,219) definuje instrumentalitu jako přesvědčení, že pokud uděláme určitou věc, povede to k věci jiné. V její nejhorší formě tato teorie dokonce tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila v druhé polovině dvacátého století jako důsledek potřeby racionalizace práce a ekonomických výsledků. Tato teorie staví na faktu, že člověk bude k práci motivován, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Své kořeny má v taylorismu. Taylor napsal, že je nemožné, a to v jakémkoli časovém rozsahu, aby dělníci pracovali tvrději než průměrní muži kolem nich, pokud není zajištěn pravidelný růst jejich platu. Tento styl motivování pracovníků byl a stále ještě je velmi často používán a v některých případech může být i účinný. Založen je ale pouze na vnějších aspektech a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

### 2.4.4 MC Gregorova teorie XY

McGregorova teorie X a teorie Y je teorií o přístupu pracovníků k práci. Nejedná se tedy o teorii zaměřenou na obsah ani na proces. Šikýř (2016, s. 149-150) uvádí, že teorie X a Y podporuje myšlenku, že optimální přístup k ovlivňování jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu závisí na jejich individuálním přístupu k práci, a proto nabízí dva odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců, a to podle dvou odlišných profilů zaměstnanců.

Teorie X vychází z předpokladu, že zaměstnanec má přirozeně negativní vztah k práci, bere práci jako povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, vyžaduje kontrolu, neprojevuje iniciativu, obtížně zvládá změny a sleduje jen vlastní zájmy. Takový zaměstnanec musí být k práci nucen, a to jak příslibem odměny, tak hrozbou postihu. Řízení takového zaměstnance vyžaduje uplatňovat převážně direktivní styl řízení na základě příkazů a zákazů. Jeho stimulování

vyžaduje uplatňovat především peněžní formy odměny vázané na dosažení krátkodobých cílů. (Šikýř, 2016, s. 149-150)

Teorie Y naopak tvrdí, že zaměstnanec má přirozeně pozitivní vztah k práci, bere práci jako výzvu, přijímá odpovědnost, vyžaduje samostatnost, projevuje iniciativu, snadno zvládá změny a usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Takový zaměstnanec nemusí být do práce nucen, naopak, musí dostat příležitost, aby využil své schopnosti a uspokojil své potřeby. Řízení takového zaměstnance umožňuje uplatňovat převážně demokratický styl řízení na základě dohody a spolupráce. Jeho stimulování umožňuje uplatňovat především nepeněžní formy odměny (např. posilování pravomocí odborný rozvoj, funkční postup apod.) vázané na dosažení dlouhodobých cílů. (Šikýř, 2016, s. 149-150)

Z pohledu zaměstnání to znamená, že zaměstnavatel musí přizpůsobit uplatňovaný styl řízení a používané metody stimulování zaměstnanců konkrétní situaci, a to jak z hlediska podmínek a požadavků vykonávané práce, tak zejména z hlediska schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců k vykonávání sjednané práce dosahování požadovaného výkonu vyžaduje, aby zaměstnanci měli přijatelnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky a přátelské pracovní vztahy. (Šikýř, 2016, s. 149 - 150)

### 3 MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ

Vytvoření vhodného a příjemného pracovního prostředí je základní předpoklad pro spokojené zaměstnance, které je možné pak nadále motivovat.

#### **Mezilidské vztahy**

Mezilidské vztahy jsou faktor, který velmi výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v práci, ať už se jedná o kolegy, nadřízené, či podřízené.

V každé společnosti existují skupiny lidí, které spolu musí spolupracovat a navzájem vycházet. Čím dál důležitější se stává týmová práce a komunikace mezi jednotlivými členy týmu. Lidé si často sociální vazby sami vytvoří a to i za předpokladu, že to není podmínkou práce. (Forsyth, 2010)

Úkolem manažera je podle Pilařové (2016, s. 79 – 80) mimo jiné i řídit vztahy na pracovišti. To obnáší nastavení procesů a pravidel, aby lidé, kteří spolu potřebují spolupracovat, mohli spolupracovat a nevznikaly mezi nimi zbytečné konflikty nebo výkon jejich práce nebyl závislý na jejich úrovni vyjednávacích schopností. Pro některé zaměstnance jsou dobré vztahy na pracovišti dokonce důležitější než práce sama a hrají pro ně významnou roli při výběru zaměstnavatele.

#### **Podniková kultura a sdílení vize**

Forsyth (2010) popisuje podnikovou kulturu jako soubor psaných i nepsaných pravidel, která se odrážejí v různých oblastech. Patří sem způsob, jakým mezi sebou komunikují lidé uvnitř firmy, jaké chování je odměňováno, postihováno, tolerováno, jací lidé jsou úspěšní, jací mají problémy, jaký je vztah lidí k organizaci a k jejich produktům, jaké jsou ve firmě zvyklosti, tradice, jaké historky a vtipy se vyprávějí, jakým způsobem se lidé oblékají nebo jak pracoviště vypadají.

#### **Styl řízení**

Styl řízení ve firmách se obecně rozlišuje na direktivní a liberální. V direktivně řízených firmách jsou nastoleny normy a pravidla, které musí zaměstnanci striktně dodržovat a jejich názor není brán příliš vážně. Ve firmách s liberálním nebo svobodným řízením mají lidé možnost prosadit své nápady, diskutovat s vedením a hledat vlastní způsoby plnění úkolů. Zaměstnancům je ponechána větší odpovědnost a očekává se od nich větší kreativita a samostatnost.

Podle Pilařové (2016) způsob, jakým vedoucí zadávají úkoly svým zaměstnancům, komunikují s nimi, chovají se k nim, výrazně ovlivňuje jejich ochotu plnit zadané úkoly, dodržovat pravidla a postupy, vyhovět jim či pro ně udělat něco navíc. Nedá se říct, že některý styl řízení je ten správný a jiný špatný. Každý má své výhody a nevýhody a je vhodnější pro určitou situaci či člověka.

### **Politika a administrativa**

Přehnaná byrokracie a spousta administrativy může být pro spoustu lidí velmi demotivujícím faktorem. A to především v případě, že v lidech vyvolává pocit nespravedlnosti. Při zavedení jakékoli nové politiky či administrativní procedury je důležité zvážit, jaké motivační následky to může způsobit. Stejně tak je důležité, zaměstnancům srozumitelně vysvětlit, proč vlastně musí jednotlivé činnosti vykonávat, musí pochopit jejich nezbytnost a přednost. V opačném případě budou tyto úkoly plnit neradi a často se zpožděním. (Forsyth, 2010)

### **Pracovní podmínky**

Produktivita a efektivnost práce závisí také na pracovních podmínkách, kam patří například prostory či vybavení, od klimatizace až po pohodlné židle. Jestliže jsou pracovní podmínky zanedbávány a ztěžují výkon práce, lidé jsou demotivováni. Očekávání zaměstnanců vychází z jejich zkušeností. Pokud jsou lidé zvyklí například na mobilní telefony či laptopy, a v novém zaměstnání je k dispozici mít nebudou, budou s pracovními podmínkami nespokojeni. (Forsyth, 2010)

### **Míra kontroly**

Kontrola je často úlohou především manažerů. To, jak manažeři jednají se svými podřízenými, ovlivní motivační klima. A to jak v dobrém, tak ve zlém. Manažer je hlavním předmětem motivace. Nejen to jak manažeři využívají svůj motivační vliv, ale také to, jak se staví k jednotlivým úkolům, ovlivňuje myšlení zaměstnanců a celkové motivační klima. (Forsyth, 2010)

### **Osobní život**

Práce by neměla přehnaně zasahovat do osobního života zaměstnanců. Pokud nějaké pracovní místo vyžaduje vysoké pracovní nasazení, může to být považováno za normální, ale to neznamená, že to lidem vyhovuje. Pokud se pracovní nasazení přežene, klesá i produktivita práce. Musí se sledovat jistá rovnováha. Samozřejmě zde hraje velkou roli to, o jakého



zaměstnance se jedná. Jakým způsobem může překrývat pracovní život ten osobní, ovlivňuje například, zda je člověk svobodný, zadaný, nebo má rodinu. (Forsyth, 2010)

### **Pracovní jistota**

Pracovní jistota může i nemusí být motivující. Stupeň jistoty může ovlivňovat například poslání organizace a komunikace, jasný popis pracovních činností a jejich kompetencí, práce v efektivním týmu, práce pro dobrého manažera, vedení, které dělá rozhodnutí či neexistence zbytečných tajností. (Forsyth, 2010)

### **Postavení**

Postavení může být skrytým aspektem lidské motivace. Lidé chtějí dělat smysluplnou práci a být považováni za důležité. Manažeři by měli dbát na to, kde lidé sedí, jakou vyjadřují úctu k věku, délce praxe či době pracovního poměru a jak to projevují. Musí být zabezpečena úcta k lidem. (Forsyth, 2010)

### **Uznání**

Uznání výkonu může být malé jako třeba říci: „Dobrá práce.“ Nebo může být velké a hmatatelné jako platový nárůst, povýšení či bonusy. Uznání dobrého výkonu je velmi potřebnou částí pracovní motivace. (Forsyth, 2010)

### **Náplň práce**

Pro každého člověka může být každá práce jinak zajímavá. Některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná. Ale ačkoli je některá práce sama o sobě nudná, pracovní prostředí takové být nemusí. Je důležité vybírat vhodné lidi a přiřazovat je na jim nejlépe odpovídající pozice. Zaměstnanci potřebují vidět, že je jejich práce užitečná a důležitá. (Forsyth, 2010)

### **Odpovědnost**

Když dáte lidem odpovědnost, můžete být velmi překvapeni, jak dokážou být kreativní. Ačkoliv může být pravděpodobně jen jeden manažer oddělení, mohou se ze zaměstnanců stát vedoucí projektů či experti na různá odvětví. To může potenciálně zvýšit jejich motivaci a výkony. (Forsyth, 2010)

## 4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Vytvoření vhodného motivačního programu je stěžejní součástí řízení pracovníků. Pomocí správně nastaveného motivačního systému je možno díky motivovaným zaměstnancům dosahovat dlouhodobě kvalitních výkonů nejen samotných pracovníků ale především celého podniku.

Hroník (2006) uvádí, že motivační systém organizace stojí na třech základních pilířích. Jedná se o hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj.

### 4.1 Hodnocení pracovníků

Podle Hroníka (2006, s. 18) zaujímá hodnocení pracovníků v motivačním systému centrální pozici, jelikož má výstupy do oblasti jejich odměňování i rozvoje. Pracovní hodnocení nepatří v podnicích k oblíbeným aktivitám. Bez hodnocení pracovníků jsou však výrazně omezeny možnosti vedoucích ovlivňovat jejich pracovní výkon. Proto je důležité nastavit fungující systém hodnocení. V současné době jsou efektivní hodnotící systémy, takové systémy, které se zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problémů. Hlavním cílem je zvýšit výkon v budoucnosti, a to nelze byrokratickým způsobem. Důležité je s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a také způsobů jejich dosažení. Hodnocený má být aktivním subjektem hodnocení, ne jeho pasivním objektem. Mezi hlavní cíle hodnocení pracovníků patří monitorování výkonu v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům, pomoc činit rozhodnutí v oblasti odměňování, identifikovat potenciál pracovníka, poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná, identifikovat potřeby v oblasti rozvoje a poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným či zlepšovat výkon v budoucnosti.

### 4.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků v dnešní době již zdaleka není pouze otázkou peněz. Peníze často nejsou důvodem, proč lidé odchází ze svých zaměstnání. Mimi finanční ohodnocení jsou důležitou součástí odměňování zaměstnanecké výhody.

Plat je velmi ožehavým tématem. Zdrojem nespokojenosti může být především nespravedlnost ve finančním ohodnocení. V některých společnostech jsou informace o tom, kolik který

zaměstnanec vydělává zcela otevřené, jinde jsou naopak tabu. Ačkoli je plat důležitý, motivace nemůže být z dlouhodobého hlediska zvýšena pouze penězi. To ovšem neznamená, že by měl být jako motivační složka zcela zavrhnut. (Forsyth, 2010)

Podle Armstronga (2009, s. 382-384) znamená odměňování pracovníků opatření zaměstnavatele, které mají jeho zaměstnancům zvyšovat blahobyt. Odměny jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového odměňování. Tyto výhody slouží osobním potřebám pracovníků a jsou nástrojem k zvyšování jejich oddanosti podniku. Mezi zaměstnanecké výhody patří peněžní pomoc (podnikové půjčky, pomoc při splácení hypoték atp.), výhody uspokojující osobní potřeby (mateřská dovolená nad zákonné minimum, volno z osobních důvodů, podnikové mateřské školky či jesle, poradenské služby, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy či maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích), dovolená navíc, podnikové automobily, bezplatné parkování, vánoční večírky, občerstvení apod.

### 4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Možnosti vzdělávání jsou velmi důležité především pro mladé ctižádostivé pracovníky. Pokud se těmto lidem nenabídnou dostatečné pobídky, je možné, že začnou přemýšlet o změně zaměstnání. (Deibl, 2005)

V dnešní době je v podnicích nejrozšířenější formou vzdělávání systém podnikového vzdělávání, především tedy v těch firmách, které usilují o komplexní práci s lidmi. Cílem podnikového vzdělávání není jen zvyšování odborné způsobilosti či kvalifikace, ale především změny v myšlení a chování pracovníků, jež mohou být rozhodující pro další rozvoj firmy a udržení či dosažení její konkurenceschopnosti. Tyto systémy mají procesuální charakter, probíhají dlouhodobě a jsou primárně zaměřeny na potřeby jednotlivce. (Tureckiová, 2004)

Faktem je, že potřeba seberealizace, touha být úspěšný a hodnotný patří k významným motivačním faktorům, které manažer může naplnit pomocí nástrojů na řízení rozvoje zaměstnance. Rozvoj umožňuje motivovat/stimulovat jak k vyšší výkonnosti (zaměstnanec dosáhne takových kompetencí, které mu umožní svou práci vykonávat v požadovaném množství a kvalitě, zaměstnanec má možnost vykonávat takovou pracovní pozici, pro niž má optimální kompetence), tak ke stabilizaci zaměstnance (rozvoj formou benefitu, možnost kariérického růstu). (Pilařová, 2016)

#### 4.4 Motivační systémy dříve a dnes

Spolu s vyvíjejícím se světem, ekonomikou a technologiemi se mění i systémy, kterými jsou lidé v práci motivováni. Pracoviště a jejich zaměstnanci se dnes velice liší od těch před druhou polovinou dvacátého století. Jednou z největších změn jsou očekávání zaměstnanců a jejich vztah k práci. Manažeři, lídři a profesionálové v oblasti lidských zdrojů musí být ochotni opustit tradiční chápání role motivace a faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnance, mají-li se efektivně vypořádat s dnešní pracovní silou. V dnešní době již zaměstnanci pracují pro více než jen pro peníze, důležitý je pro ně jejich dobrý pocit. Peníze dokážou motivovat zaměstnance pouze krátkodobě. Peníze jsou podle Herzberga faktorem, který motivaci spíše snižuje, než zvyšuje. Dnešní zaměstnanci kromě uspokojení vlastní prací očekávají a hledají ve svých životech rovnováhu. Ve skutečnosti jsou motivováni jinými věcmi, než jim nabízí práce. Starý model znamenal, že zaměstnanci obětovali svůj čas pro rodinu kvůli práci, neboť taková oběť byla vnímána jako starost o rodinu. Dnes lidé obětují svou práci, aby měli více času pro rodiny a pro sebe. Proč taková změna? Zprvé, mnoho lidí vyrůstalo s rodiči, kteří tak moc pracovali, že byli zřídkakdy doma, a oni toto pro své děti nechtějí. Dnešní rodičové – obzvláště muži – se chtějí více zapojit do života svých dětí již od jejich narození. Zadruhé, z ekonomických důvodů a z důvodů ochrany přírody nastal kulturní posun od touhy po více „věcech“. Výsledkem je, že nepotřebujeme pracovat tak tvrdě, abychom vydělali peníze. Zatřetí, lidé se více zajímají o své fyzické a psychické blaho a činí vědomá rozhodnutí méně pracovat a lépe se o sebe starat. Celkem vzato, nejde pouze o usilovnou práci a vydělávání peněz. (Marciano, 2013)

#### 4.5 Motivační nástroje

Motivační nástroje mohou mít různou formu. Obecně rozlišujeme, zda se jedná o motivační nástroje pozitivní či negativní a peněžní či nepeněžní.

##### 4.5.1 Pozitivní a negativní

Existují dva základní způsoby motivace, které jsou dobře známé a to odměna a trest. Pracovní motivace bývá často kombinací obojího. Tedy motivace pozitivní (odměna, pochvala) a negativní (snížení platu či strach z propuštění). Hrozba sankcí působí především v případech, kde je cílem nějakému chování zabránit, naopak odměna působí dobře, pokud má být využit plný výkonový potenciál pracovníka a dosaženo určitého cíle. Důležité je si také uvědomit, že motivace je do jisté míry u každého pracovníka individuální. Co působí na jednoho

pracovníka, nemusí vyvolat stejný efekt u druhého. Je třeba se zaměřit na pracovníky jednotlivě a podle toho volit efektivní motivační metody. Při pozitivní motivaci jsme motivováni tím „co chceme“. Tím, co chceme dělat nebo čeho chceme docílit. Energie tak proudí ve směru cíle a pozornost je plně koncentrována na cíl. (Jak funguje pozitivní motivace, ©2014)

Negativní motivace je tzv. motivace strachem. Motivace strachem je založena na tom, že pokud něco neuděláme, může nastat situace, která nám bude pravděpodobně nepříjemná a kterou vnímáme jako větší hrozbu než nedělat nic. K akci jsme tak motivováni strachem z představy možné negativní budoucnosti. Při negativní motivaci se naše pozornost vědomě tříští. Část pozornosti věnujeme svému cíli a část pozornosti soustředíme na strach z budoucnosti, co by se mohlo stát, pokud bychom nic nepodnikli. Proud energie je při negativní motivaci přerušován změnami pozornosti ze strachu na cíl a z cíle opět na strach z budoucnosti, které se chceme raději vyhnout. (Jak funguje pozitivní motivace, ©2014)

#### 4.5.2 Peněžní a nepeněžní

Mezi peněžní motivační nástroje patří například mzda, mimořádné odměny či osobní ohodnocení, dividendy z akcií, nebo pojištění hrazené firmou. V negativním smyslu se pak užívá snížení mzdy či osobního ohodnocení, pokuty nebo úhrady nekvalitních výrobků nebo zničeného majetku. Mezi nepeněžní motivační nástroje patří morální nástroje jako pochvala či ocenění před spolupracovníky, zaměstnanecké benefity jako stravenky, poukázky do kina či na sport, společenské akce firmy, firemní školka, lékař, dovolená navíc nebo auto či počítač k osobnímu používání a další vybavení pracoviště. Do negativních nepeněžních nástrojů spadá především morální pokárání či výtka. (Motivační techniky a nástroje, ©2013)

Mezi nepeněžní motivační nástroje však mohou patřit i další zaměstnanecké benefity jako je například flexibilní pracovní doba či práce z domova.

### 4.6 Chyby v motivačních systémech

Podle Urbana (2010) je častou příčinou nedostatečné motivace pracovníků především fakt, že se manažeři soustředí příliš na své urgentní úkoly a zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců, což z dlouhodobého hlediska působí tak, že morálka zaměstnanců poklesne nebo se dokonce rozhodne z podniku odejít. V tomto okamžiku je motivace zaměstnanců o hodně složitější.

#### 4.6.1 Nedostatečné povzbuzování motivace

Velkou chybou v motivaci zaměstnanců je fakt, že manažeři berou práci svých zaměstnanců jako samozřejmost a očekávají, že se jí budou naplno věnovat, jelikož za ni dostávají plat. V některých případech to může být pravda, ale nelze na to spoléhat. Z praxe je známo, že vysoký plat nebo jeho pravidelný růst není v žádném případě zárukou vysokého pracovního nasazení. Motivaci zaměstnanců je tedy nutno trvale povzbuzovat a to především formou předem dohodnuté odměny. U většiny zaměstnanců platí, že pokud jsou dlouhodobě nuceni pracovat bez vidiny odměny, jejich výkonnost časem klesá. (Urban, 2010, s. 96)

#### 4.6.2 Podceňování nefinanční motivace

V praxi je již dlouho známo, že lidé v práci neuspokojují pouze finanční potřeby. Odměnou nemusí být tedy jen peníze ale často také pocit uznání, vykonávání smysluplné práce a udržování přátelských mezilidských vztahů na pracovišti. Užítí těchto motivačních faktorů je však složitější a méně spolehlivé, což je také důvod, proč nejsou v praxi tolik časté. Navíc tyto potřeby mohou být u zaměstnanců odlišné. Pro manažery by ale tyto motivační faktory měli být samozřejmostí. Jedná se o levnou variantu motivace, kterou nelze penězi kompenzovat. (Urban, 2010, s. 96)

Faktem také zůstává, že pravidelně vyplácené bonusy či odměny se často stávají pro zaměstnance součástí jejich platu. Ačkoli na začátku může být jejich účinek velký, časem je začnou brát zaměstnanci jako samozřejmost, se kterou počítají. Pokud pak bonus nedostanou, způsobí to negativní dopady. Peter Drucker napsal: „Prémie jsou vždy zaváděny jako odměny za výjimečné výkony, zakrátko se však stávají nárokem. Neposkytnout prémii či zvýšení platu se stává potrestáním. Rostoucí užívání materiálních odměn rychle ničí jejich užitečnost jako nástroje manažerské motivace.“ Řešením může být v častějších změnách finančního odměňování či použití nefinančních nástrojů motivace. Demotivace může vznikat také důsledkem zbytečné nedůvěry nebo nedostatkem respektu, který projevují vedoucí svým zaměstnancům. U většiny lidí platí, že důvěra a očekávání ze strany nadřízených jejich motivaci i výkonnost zvyšují a posilují jejich sebedůvěru. Naopak nedůvěra má opačný efekt, zájem a odpovědnost zaměstnanců směrem k podniku se snižuje. (Urban, 2010)

Mezi další chyby v nefinanční motivaci pracovníků může patřit například opomíjení zpětné vazby. Pokud se jim dlouhodobě zpětné vazby nedostává, může vzniknout dojem, že vedoucí se o svého zaměstnance nezajímá a na jeho práci nezáleží. Jinou chybou je například poskytování nezasloužených odměn, hodnocení, které je zaměřené hlavně na kritiku, podceňování

osobních schopností, nedostatečná pozornost vůči zaměstnaneckým názorům, stanovení nedosažitelných nebo nejasných cílů, uvádění nepravdivých informací nebo zatajování důležitých informací, nesoulad mezi slovy a činy, vytváření zbytečných pravidel a omezení nebo projevy trvalého pesimismu u nadřízených. (Urban, 2010)

#### **4.6.3 Motivace k jednání, které není v zájmu organizace**

Motivace k jednání, které není v zájmu organizace, je ve většině případů nevědomá. Vychází z toho, že součástí motivace nejsou jen záměrné motivační faktory, ale veškeré ať už pozitivní či negativní důsledky jejich práce, výkonnosti nebo jednání. Při analýze odměňování je často zjištěno, že problém není v tom, že jsou zaměstnanci málo odměňováni, ale v tom, že jsou odměňováni za práci, která je v rozporu se zájmy organizace. Ke špatné motivaci tak může přijít například v případě, kdy zaměstnavatel zadá podřízenému úkol a po čase mu ho odebere, jelikož si myslí, že si s ním neví rady. Zaměstnanec to pak motivuje k tomu, že se do složitějších úkolů ani nepouští a čeká, než ho za něho někdo udělá. (Urban, 2010, s. 113)

#### **4.6.4 Sklon nekriticky přejímat nevhodné motivační nástroje**

Zaměstnavatelé často přejímají některé rozšířené, často však ne moc účinné motivační nástroje a aplikují je ve svých podnicích. Mezi takové nástroje může patřit například vyhlašování zaměstnanec měsíce. Tato forma odměny může být někdy účinná, ale často se stává, že zaměstnanec měsíce je stále dokola ten stejný a na ostatní to nemá žádný motivační efekt. (Urban, 2010, s. 114)

### **4.7 Motivační trendy**

V současné době se v podnicích objevuje několik poměrně nových trendů, které mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců a tím zefektivnit výkon celého podniku. Patří mezi ně následující trendy.

#### **4.7.1 Svobodné řízení firem**

Velkým fenoménem v oblasti řízení firem, pracovníků a jejich motivace se v posledních letech stává svobodné řízení firem. Svobodné firmy se snaží své pracovníky motivovat tím, že jim vytváří vhodné pracovní prostředí, ve kterém jsou pracovníci schopni motivovat se sami. Propagátorem tohoto stylu řízení a podnikání je v České republice Tomáš Hajzler, který uvádí, že první firma, ve které pracujeme, je naše rodina. Rodiče jsou naši první nadřízení, sourozenci první společníci a sousedé první konkurence. Už tady se začínají formovat naše

pracovní návyky. Základní filozofií je i v této době stále myšlenka: „Dokud tě živým, budeš poslouchat!“, tato myšlenka je stejně tak filozofií většiny dnešních firem. Ve firmách tak pracují „neangažovaní pracovníci“ což brzdí ekonomický růst a efektivitu celé firmy. V dnešní době se chtějí lidé řídit sami. Právě z toho důvodu začínají vznikat tzv. svobodné firmy, jež se snaží, aby lidé dělali to, co je opravdu baví, v čem jsou nejlepší a díky tomu dosahovali lepších výsledků. (Hajzler, 2012)

Mezi základní svobodné principy podle světové organizace World Blu patří smysl a vize, dialog a naslouchání, férovost a důstojnost, možnost samostatného rozhodování, transparentnost informací o firmě a sdílení svých myšlenek se zaměstnanci i okolím, zodpovědnost, zásadovost v oblasti morálních a etických principů, týmová práce, decentralizace moci a v neposlední řadě reflexe a zhodnocení. (Buršová, 2014)

Svobodné řízení může být pro spoustu pracovníků velmi motivujícím faktorem, ať už se jedná o získávání nových pracovníků či udržení a zlepšení výkonu těch současných.

#### 4.7.2 Pravidelné sezení se zaměstnanci

Pravidelné sezení se zaměstnanci může pomoci vedoucímu co nejlépe poznat motivační faktory jedince a svým zájmem také vyvolat pozitivní motivační efekt u pracovníka. Pokud zaměstnanec vidí, že jeho vedoucího zajímají jeho názory, myšlenky či postoje, je více motivován do své práce. Dialog se zaměstnanci se stává čím dál častější formou, jak zlepšit efektivitu jednotlivých pracovníků i celého podniku. Dle zjištěných informací pak může vedoucí nastavit motivační systém tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám a charakterovým vlastnostem jeho zaměstnanců. Během rozhovorů je důležité odhalit silné stránky svých zaměstnanců a na těch také stavět, aby byl jejich potenciál co nejlépe využit.

Podle Urbana (2010, s. 118) nespočívá komunikace se zaměstnancem jenom v poznání jeho potřeb a cílů. Důležitá je komunikace oboustranná. Tedy například v případě krize, je dobré, když zaměstnavatel vyrozumí své zaměstnance s danou situací. Schopnost otevřeně informovat, seznámit zaměstnance s plánem a možnými riziky, které mohou nastat, rozhodně není známkou nedůvěry. Naopak zatajování informací vyvolává v zaměstnancích nedůvěru a nejistotu. Často se pak poohlíží po jiném pracovním místě. Úkolem zaměstnavatele je tady jak naslouchat, tak komunikovat.



### 4.7.3 Teambuilding

Teambuilding je v dnešní době častou aktivitou zejména mladých firem. Úkolem teambuildingových aktivit je stmelovat kolektiv a přispívat k lepším mezilidským vztahům a také vymezit role na pracovišti.

Bočková (2016, s. 367) charakterizuje teambuilding jako jakoukoliv aktivitu, která se děje ve skupině a má vliv na její kladný i záporný rozvoj. Často se tak nazývají i zábavné společenské akce či neformální setkání kolegů. Jedná se o cílenou aktivitu, organizovanou a metodicky vedenou odborníky, která je zaměřená na rozvoj spolupráce, zvýšení efektivity týmu, podporu a komunikaci a pozitivní posun ve skupinové dynamice.

Podle Cejthamra (2010, s. 254) je teambuilding proces určování metod a vzorců vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny. Jeho hlavním cílem je zlepšit celkový výkon organizace prostřednictvím zlepšení výkonnosti jednotlivých skupin. Pozornost se zaměřuje na pracovní postupy a mezilidské vztahy, především na úlohu lídra ve vztahu k ostatním členům skupiny.

### 4.7.4 Koučování

Koučování je technika vycházející z toho, že jestliže chceme u lidí dosáhnout změny, je nutné je vést tak, aby si na danou věc přišli sami. Výhodou je, že budou chtít práci sami dělat, jelikož se bude jednat o jejich vlastní rozhodnutí. Cílem kouče je, aby si koučovaný příště v dané situaci poradil sám tedy nejen optimálně vyřešit konkrétní situaci, ale naučit, jak věci řešit lépe a efektivněji i v budoucnu. (Daňková, 2015, s. 23)

Cipro (2015) uvádí, že koučování by se postupně mělo implementovat do firemní kultury jako základní filosofie vedení lidí. Zavedení koučování není výhodou pouze pro zaměstnance, ale také manažeři si ujasní priority svého osobního rozvoje a svou přidanou hodnotu pro danou firmu. Koučování zahrnuje podporu proaktivity, tvořivosti a pružnosti a je předpokladem k adekvátnímu stylu vedení lidí v nové ekonomice.

### 4.7.5 Cafeterie

Cafeterie je systém, který zaměstnancům umožňuje výběr benefitů podle jejich gusta. Může jít o benefity v oblasti sportu, kultury, nakupování, cestování, relaxace, vzdělávání či zdraví.

Hlavní výhodou těchto systémů je fakt, že si každý zaměstnanec může vybrat takové benefity, které ho nejvíce motivují. Pro zaměstnavatele je výhodou především optimální využití

– využívají se jen ty benefity, po kterých je poptávka, administrativní nenáročnost a flexibilita systému. Výhodou pro zaměstnance je především možnost vlastní volby benefitu, možnost čerpání kdekoliv a jednoduché a pohodlné čerpání.

Velkou nevýhodou Cafeteria systémů je jejich administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance si v mnoha firmách vyžádaly výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. Pro jiné firmy byla tato hrozba důvodem pro zamítnutí tohoto konceptu. Lepší možností se tak stává Cafeterie formou outsourcingu. Dneska je již v ČR několik firem, které se na outsourcing Cafeteria systémů zaměřují. Nabízejí jedinečné papírové poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace. Nově se na českém trhu objevil také systém předplacených platebních karet, kterými lze platit ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízení. (Cafeteria zvyšuje motivaci, ©2017)

Tento systém funguje tak, že si zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a také roční limit bodů pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si pak z balíčku vybere takové benefity, které mu vyhovují. Vychází se z bodově ohodnocených benefitů a stanoveného ročního limitu bodů. Zaměstnanec si tak sestavuje svůj vlastní balíček benefitů dle svých preferencí. (Macháček, 2010, s. 2)

#### 4.7.6 Home-office

Home-office patří do velmi oblíbených zaměstnaneckých benefitů. V překladu to znamená „práce z domova“. Možnost pracovat přímo z domova je v současné době pro spoustu lidí velkou prioritou, bez které si svou práci nedokážou představit. Zejména mladé rodiny s dětmi tuto výhodu velmi ocení. Jelikož zaměstnavatel dovoluje zaměstnanci pracovat z domova, je tato forma práce založena především na důvěře. Ne však každý pracovník je schopen v takovém systému fungovat.

Výhodou pro zaměstnavatele je především úspora nákladů na provoz kanceláře, spokojení zaměstnanci, nárůst produktivity práce nebo levnější pracovní síla. Nevýhodou pro zaměstnavatele může být ztráta kontroly nad pracovním výkonem zaměstnance, zvýšené náklady na IT, telekomunikaci a služby či nutná zvýšená ochrana obchodního tajemství, osobních údajů a jiných důvěrných informací. (Home office jako forma flexibilního zaměstnávání, ©2012)

Výhodou práce z domova pro zaměstnance je také svoboda a časová flexibilita. Mezi další výhody můžeme zahrnout úsporu času a peněz za dojíždění, pro ženy hlavně možnost pečovat o děti a domácnost. (Hanzelková, 2013)

Naopak nevýhody mohou být například náklady na vytvoření pracovního místa, ztráta kontaktu s kolegy a sociálních kontaktů vůbec, náročnost na sebekázeň či nutnost vlastního vybavení. (Home office jako forma flexibilního zaměstnávání, ©2012)

#### 4.7.7 Programy Work-Life Balance

V dnešní době existují lidé, kterým se říká workoholici, jsou to lidé závislí na práci ochotni kvůli práci obětovat své fyzické zdraví i duševní pohodu. Někdy se workoholici označují za příliš motivované. Velký důraz, který dávají práci tak způsobí, že kladou menší důraz na jiné oblasti jejich života. Workoholici mají nedostatek rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Naopak lidé, kteří nejsou workoholici, se snaží zkombinovat práci s rodinou, koníčky a dalšími zájmy. (Landy, Conte, 2010, s. 365)

V návaznosti na tuto problematiku vznikají tzv. Work-Life Balance programy, které se snaží naučit zaměstnance najít rovnováhu mezi prací a osobním životem.

Hlavní myšlenka Work-Life Balance je, že chápání práce nikoli pouze jako „nutného zla“, ale také jako zábavy, možnosti socializace a zdroje zajímavých informací a zkušeností. A sekundárně taky připomínání, že osobní život, rodina a volný čas nejsou pracovnímu životu nějak podřízené a nejsou vedle něj méněcenné. K pochopení konceptu a nalezení individuálních parametrů pro jednotlivce jsou ve větších společnostech otevírány semináře pro zaměstnance, popřípadě jsou v nabídkách různých firem, které se zaměřují na vzdělávání a osobní a kariéerní rozvoj, k objednání kurzy pro veřejnost. Jako prevence před syndromem vyhoření je náplň takových lekcí sestavení priorit, definice problémů, jako je stres, hledání osobních jistot, relaxace a sebereflexe. Je důležité se umět uvolnit a definovat stresory a pracovat s nimi (a nejen s nimi) s nadhledem, a právě toho tato setkání s profesionály pomohou dosáhnout. (Co znamená Work-Life Balance ve firemním slovníku, ©2012 )

## 5 VÝZKUMNÉ METODY

Pro potřeby této práce budou použity tři následující výzkumné metody. Pro určení aktuální situace zkoumané pobočky bude sloužit SWOT analýza. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, aktuálního stavu motivačního systému a názorů vedení bude využit polostrukturovaný rozhovor a pro zjištění situace v oblasti motivace na ostatních pobočkách bude sloužit dotazníkové šetření. Na základě výsledků těchto metod bude zpracován projekt zvýšení motivace zaměstnanců na dané pobočce.

### 5.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro strategickou analýzu, zaměřený na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy s příležitostmi a ohroženími a směřuje k východisku formulace strategie. Vzhledem k tomu, že přístup této analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřního a dvě charakteristiky vnějšího okolí, vyplývá z toho značné omezení SWOT analýzy právě na základě požadavku odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Hlavním cílem této analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat ty slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Cílem však není pouze zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale hlavně idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Její aplikace musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91)

Při tvorbě SWOT analýzy je doporučeno začít analýzou makroprostředí tedy určení příležitostí a hrozeb vyplývajících politicko-právních, ekonomických sociálně-kulturních a technologických faktorů, a mikroprostředí kam spadají zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence či veřejnost. Po této analýze následuje analýza silných a slabých stránek vyplývajících z vnitřního prostředí firmy, to zahrnuje její cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu, kvalitu managementu atd.) (Jakubíková, 2008, s. 103)

### 5.1.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je formou osobního dotazování, což je nejtradičnější typ dotazování. Je založen na přímé komunikaci s respondentem. Hlavní výhodou je možnost přímé

zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. V průběhu je tak možné upřesňovat výklad otázky dle situace i měnit jejich pořadí. Dále může použít názorné pomůcky jako obrázky či vzorky čímž se zvyšuje pravděpodobnost správného pochopení otázek. Tazatel také získá o respondentovi spoustu informací pozorováním během dotazování. Tato metoda je však časově a finančně náročná a důležitá je ochota respondentů spolupracovat. Polostrukturovaný rozhovor probíhá tak, že tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a znění otázek a zbytek dotazů volně doplňuje. (Kozel, 2006, s. 142)

### 5.1.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je také často používanou výzkumnou metodou. Nevýhodou může být poměrně nízká návratnost. Naopak výhodou jsou poměrně nízké náklady a možnost oslovit přesně definované cílové skupiny. Respondenti se mohou na vyplňování v klidu soustředit, touto formou se lze ptát i na intimnější otázky, které není vhodné klást při osobním rozhovoru, a nemohou být ovlivňováni tazateli. Při tvorbě dotazníků je důležité specifikovat nejen jednotlivé otázky, ale také jakým způsobem budou data následně zpracována. Dotazník se skládá z otevřených a uzavřených otázek. U otevřených otázek si respondent volí způsob odpovědi sám. U uzavřených otázek vybírá respondent z předepsaných variant odpovědí. Zkušenosti ukazují, že respondenti mají raději uzavřené otázky, kde nemusí přemýšlet nad odpovědí. Je třeba dát pozor na to, aby respondent mohl vždy zvolit nějakou odpověď a nestalo se, že mu žádná z odpovědí nevyhovuje. (Machková, 2006, s. 54)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Dnes je již jasné, že kvalitní pracovníci patří mezi největší konkurenční výhody. Důležité je, aby byli neustále dostatečně motivováni a práce pro ně byla něčím víc, než jen prostředkem k získání peněz. Aby byla motivace účinná, musí vycházet z jádra jednotlivců, ne jenom díky působení vnějších vlivů. K vnitřní motivaci dochází tehdy, pokud se naplňují vnitřní potřeby lidí. Nadřízení mohou své zaměstnance stimulovat pomocí vnějších podnětů, nebo se pokusit najít to, co je opravdu motivuje a vytvořit pracovní prostředí tak, aby byli schopni se motivovat sami. Je zřejmé, že účinnější a dlouhodobější je druhý způsob, tedy motivace. Zdrojem vnitřní motivace je především samotná práce, či příjemná pracovní atmosféra a zábava, možnosti uplatnit vlastní schopnosti nebo překonávat překážky. Naopak vnější motivaci lze docílit pomocí odměň a trestů. Existuje mnoho teorií, které se zabývají problematikou motivace, ale nedá se říci, že některá je nejvíce správná či pravdivá. Tyto teorie ukazují možnosti, jak lze k motivaci přistupovat a slouží jako obecný přehled a této problematice. Efektivní motivace zaměstnanců spočívá ve vytvoření příjemného pracovního prostředí a použití vhodného motivačního systému. Stěžejní je, co nejlépe poznat své zaměstnance a díky tomu pak vytvořit motivační systém ušitý na míru právě jim. Pro zvýšení motivace je možno použít různé motivační nástroje, ale je třeba se zamyslet i nad možnými chybami, které jsou často pro motivaci, respektive demotivaci zaměstnanců zásadní. Uvedené teoretické poznatky slouží jako podklad pro vytvoření praktické části této práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část práce se zabývá zvýšením motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. V této kapitole bude představena vybraná společnost, tedy její charakteristika, podnikatelský model a organizační struktura.

### 7.1 Charakteristika

Partners market Zlín, s. r. o. je franšizová pobočka patřící pod firmu Partners financial services, a. s. Akciová společnost Partners Financial Services se zaměřuje na poradenství v oblasti financí a dlouhodobé finanční plánování. Společnost funguje od června roku 2007. Heslem Partners je finanční poradenství JINAK. V této době je to největší finančně-poradenská firma na českém trhu s necelým půl milionem klientů. Do skupiny Partners patří také Partners investiční společnost, s.r.o., Partners media s.r.o., Partners akademie, s.r.o., Porovnej24, a.s., Partners Financial Services Polska, S. A. (O společnosti, © 2017)

Partners market Zlín je otevřen od června roku 2015. Jedná se o malou organizační jednotku, ve které v současné době pracuje 6 lidí. Partners markety vznikají po celé republice především za účelem zajištění servisu stávajících klientů Partners, akvizice nových klientů a obsazení většího podílu na trhu. Partners markety fungují na základě klasického bankovního modelu, to znamená, že pobočky mají stanovenou otvírací dobu a klient „z ulice“ může kdykoliv dojít a nechat si poradit v oblasti financí.

### 7.2 Podnikatelský model

Podnikatelský model zahrnuje informace o poslání, vizi, kultuře a strategii firmy.

#### 7.2.1 Poslání

Společnost Partners financial services má definované jednotné poslání pro všechny. Poslání firmy uvádí společnost na svých oficiálních stránkách následovně. Poslání říká: kdo jsme a co reprezentujeme. Poslání je stanovené ve třech bodech následovně (O společnosti, © 2017):

- Každého z našich KLIENTŮ vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.
- Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich PORADCŮ. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.
- Určujeme FINANČNÍMU PORADENSTVÍ směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.



Společnost usiluje o to, aby poradci jednali na základě uvedených poslání, avšak těžko se dokazuje, zda tomu tak opravdu je. Každý člověk může mít své vlastní poslání, které se pak snaží co nejvíce přizpůsobit posláním firemnímu.

### 7.2.2 Vize

Vize společnosti je velmi důležitým aspektem pro úspěch podniku a motivaci zaměstnanců. Pokud je vize ve společnosti sdílená, je velká pravděpodobnost, že si firma povede dobře. Vize společnosti Partners říká: Jsme symbolem novodobého finančního plánování. Měníme dějiny finančního poradenství. Jsme hrdí, že jsme Partners. (O společnosti, © 2017)

Vize firmy neurčuje konkrétní cíl, je to spíše vidina toho, jak má být firma vnímána okolím a zaměstnanci. Vize je ve firmě široce sdílena a je důležitým aspektem jejího úspěchu. Už při náboru se hledají lidé, kteří sdílí stejnou vizi, nebo přijmou firemní vizi za svou. Hodnoty jednotlivců a firmy jsou často stejné. Snaží se o maximálně kvalitní službu s maximálním ziskem jak pro klienty tak pro sebe i firmu.

### 7.2.3 Kultura

Kultura firmy se odráží od sdílení společné vize, chuti něčeho dosáhnout a překonávat překážky. Kdo se neumí přizpůsobovat prostředí, řešit problémy a jít si za svým cílem, většinou končí, jelikož demotivuje ostatní, zhoršuje firemní prostředí, což vede k nižším pracovním výkonům.

Motivace se zde využívá především kladná. Za nejvíce účinný a velmi důležitý motivační faktor se považuje možnost seberealizace. Vedoucí koučují své podřízené, snaží se o jejich maximální samostatnost, ale zároveň jsou ochotni jim kdykoliv pomoci. Práce poradců je však podmíněna aktivním přístupem a z dlouhodobého hlediska také pracovními výsledky. Pokud delší dobu poradce nevykazuje žádný výkon ani posun vpřed, situace se řeší a v případě nezlepšení situace poradce většinou ve firmě končí.

Oblékání poradců se školí již na základním zaškolování do firmy. Poradci by měli dodržovat formální oblečení a působit seriózně.

### 7.2.4 Strategie

Firma Partners uplatňuje strategii modrého oceánu a snaží se zlepšováním a zvyšováním hodnoty služby vyřadit konkurenci ze hry a stavět na odlišnosti a budování lepší služby. Modrý oceán firmy Partners je postaven na následujících pilířích (O společnosti, © 2017):

- Ochota a touha zajistit kvalitu poradenské služby
- Přístup k tvorbě exkluzivních produktů
- Informační transparentnost a integrita
- Dlouhodobý a systematický servis a služby přímo klientům
- IT zázemí, nástroje, benefity a podpora poradcům a manažerům
- Kariérový potenciál
- Provizní a odměňovací podmínky a modely
- Struktura a velikost produkce finančních produktů v portfoliu
- Touha dělat tento byznys dobře a dlouhodobě

### 7.3 Koncept Partners marketů

Partners markety jsou franšizové reprezentativní pobočky společnosti Partners. Jejich unikátnost spočívá v tom, že klient může na jednom místě vyřídit vše v oblasti rodinných i osobních financí, tj. bankovní služby, úvěrové, pojistné a spořicí produkty. Součástí většiny Partners marketů jsou bankovní koutky UniCredit Bank a bankomaty. Cílem Partners je vytvořit 250 poboček a zpřístupnit tak tyto služby po celé České republice. V současné době existuje 70 Partners marketů. Společnost na svých oficiálních stránkách uvádí 10 důvodů, proč zvolit právě tuto formu finančního poradenství:

1. **Nezávislost** - společnost Partners není vlastněna žádnou bankou ani pojišťovnou a její poradci dostávají rovné provize za daný typ finančního produktu.
2. **Komplexnost** – finanční portfolio je řešeno přes všechny oblasti, od povinného ručení přes hypotéku až po bankovní účet.
3. **Ochota** – pozitivní přístup, úsměv a žádné čekání
4. **Individuální přístup** – každý klient je pro poradce jedinečná osobnost a zajímá se o jeho konkrétní situace, přání a sny.
5. **Flexibilita** – výhoda dalších otevíracích dob, případně domluvy schůzky i mimo otevírací dobu
6. **Informace** – u každého řešení poradci uvádí jak výhody, tak nevýhody
7. **Nabídka** – nabídka se skládá z více než 50 finančních institucí a stovek produktů
8. **Zodpovědnost** – společnost zodpovídá za současné i bývalé poradce a každou nespokojenost klienta řeší do 30 dnů
9. **Jistota** - s ročním obratem přes 1,2 miliardy korun patří společnost k největším hráčům na trhu. To dává klientům jistotu silného partnera a toho, že se vždy budou mít kam obrátit a dovolat.
10. **Servis** – v rámci spolupráce probíhají servisní kampaně a clientský newsletter, navíc mohou klienti využívat unikátního clientského portálu mojePartners pro správu osobních financí.

### 7.4 Organizační struktura PM Zlín, s. r. o.

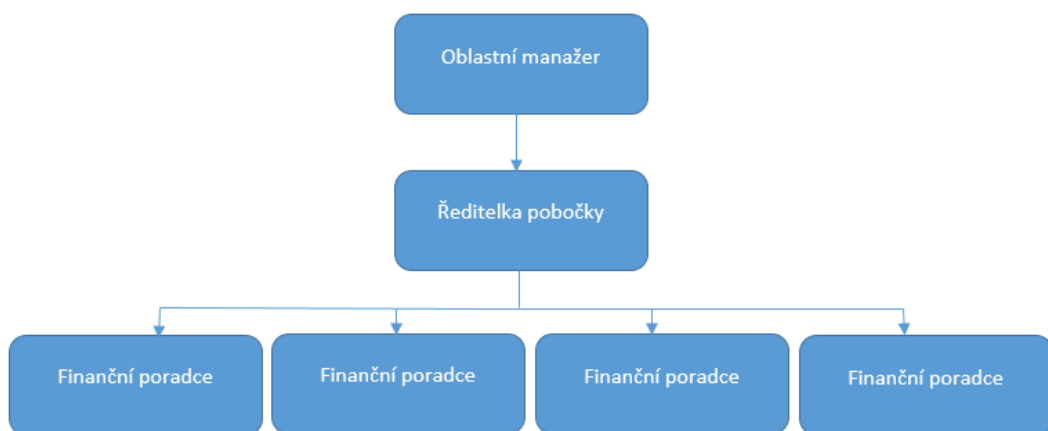
Pobočka Partners market Zlín má jednoduchou plochou organizační strukturu. Fungují zde dva nadřazení - oblastní manažer a ředitelka pobočky. Jedná se o spolupodílníky pobočky.

Oblastní manažer má na starosti komunikaci s centrálou a personální obsazení. Ředitelka pobočky je jednatelka a stará se o provoz, výsledky, výkony, produkci a vedení účetnictví.

Poradci mají v popisu své práce v první řadě akvizici nových klientů, tvorbu finančního plánu, prodej finančního plánu a servis klientů.

Pobočka spadá v rámci struktury celé firmy pod ředitelství, které se do řízení pobočky nezapojuje, ale po domluvě je možné využívat jejich vzdělávací systémy či spolupracovat s klientelou jejich struktury.

Jednoduchá organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku.



*Obr. 2. Organizační struktura PM Zlín. Pošvář (2009, str. 252), upraveno autorem*

Celé fungování Partners je založeno na systému multilevel marketing. Struktura u pobočky však končí, poradci na Partners marketech si pod sebe další lidi nehledají.

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PM ZLÍN

Tato část práce se zabývá analýzou současného motivačního systému na pobočce PM Zlín. Analýza motivačního systému zkoumá používané motivační nástroje, účinnost motivačního systému a motivaci a spokojenost zaměstnanců. Současný stav motivačního systému byl analyzován pomocí individuálních rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci a vedením pobočky. Předloha pro polostrukturované rozhovory je umístěna v příloze.

### 8.1 Charakteristika pracovníků PM Zlín

Na pobočce PM Zlín byly provedeny rozhovory se všemi poradci a vedoucími. Jedná se o oblastního manažera, ředitelku pobočky a 4 finanční poradce. Všichni finanční poradci jsou ženy, dvě ve věkové kategorii do 25 let s vysokoškolským vzděláním, jedna ve věkové kategorii 26 – 35 let s vysokoškolským vzděláním a jedna poradkyně je v kategorii 36 – 45 let se středoškolským vzděláním. Oba vedoucí jsou ve věkové kategorii 26 – 35 let s vysokoškolským vzděláním a jedná se o ředitelku pobočky a oblastního manažera.

### 8.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Rozhovory s vedoucími pracovníky byly zaměřeny na používané motivační nástroje, účinnost motivačního systému a demotivační faktory.

#### *Otázka č. 1: Jaké motivační nástroje využíváte na své pobočce?*

Na zkoumané pobočce jsou využívány následující motivační nástroje.

#### **Finanční odměňování**

Oba vedoucí pobočky se shodují na tom, že nejdůležitějším motivačním faktorem jejich poradců jsou finanční prostředky. Vedoucí uvádí: „*Finanční bonusový odměňový systém je nastaven tak, aby poradce motivoval k lepším pracovním výsledkům. Systém finančního ohodnocení je nastaven pro všechny poradce stejně, aby měli všichni stejné podmínky a systém byl spravedlivý. Jsou stanovena výkonová pásma finančního ohodnocení, tedy čím lepší výsledky budou poradci mít, tím více se bude jejich ohodnocení zvyšovat.*“ Poradci získávají za sjednané produkty bankovní jednotky. Tyto bankovní jednotky jsou přepočítávány na peníze různými koeficienty, podle toho jakého výkonové pásma daný měsíc poradce dosáhne. Cílem je zvýšení motivace pracovníků a dosažení lepších pracovních výsledků.

### **Vzdělávací akce**

Jako další motivační nástroj jsou na pobočce využívány vzdělávací akce. Vedení uvádí: *„Vzdělávací akce jsou formou odměny, tedy pokud poradce dosáhne stanovené produkce, bude mu školení zapláceno. Pokud však poradci nedosáhnou stanovených limitů, musí si tyto školení hradit sami. Je tedy pouze na nich, zda se školení zúčastní nebo ne.“* Vzdělávání probíhá formou hromadných vzdělávacích akcí pořádaných centrálou Partners nebo manažery a řediteli jednotlivých oblastí.

### **Odměnové výlety**

Dalším motivačním nástrojem jsou odměnové výlety. Poradce je za dobré výsledky pozván na firemní výlet s ostatními poradci a manažery. Jedná se nejčastěji o poznávací výlety do zahraničí často doplněné o program související s finančním poradenstvím. Odměnové výlety jsou pořádány centrálou Partners nebo manažery a řediteli jednotlivých oblastí. Vedení udává: *„Máme možnost nominovat někoho ze svých lidí na účast na odměnových výletech, podle toho kdo jak pracuje a jakých dosahuje výsledků.“* Na základě těchto nominací jsou vybráni poradci, kteří se výletů mohou zúčastnit.

### **Firemní auto**

Dalším využívaným motivačním nástrojem je možnost firemního auta. Auta jsou poradcům nabízena na leasing. V nabídce jsou luxusní nová auta a poradce si může vybrat z několika modelů. Vedení udává: *„Motivujeme poradce tím, že pokud dosáhnou předem stanovené produkce, bude mu v daný měsíc, splátka leasingu zaplácena.“*

### **Teambuildingové akce**

Vedení využívá pro motivaci také teambuildingové akce. Jedná se o společné akce pro zaměstnance a jejich nadřízené za účelem budování dobrých vztahů a stmelování kolektivu. Jedná se například o sportovní aktivity či kulturní akce. Vedení však udává: *„Jsme si vědomi toho, že v tomto směru máme mezery a chceme se na teambuildingové akce zaměřit a pořádat je častěji a pravidelně.“*

### **Pochvala**

Využívaným motivačním nástrojem je také pochvala. Vedení se snaží své poradce co nejvíce podpořit a v případě úspěchů své podřízené rádi pochválí. Nejedná se o nijak systémovou či veřejnou pochvalu, ale o slovní vyjádření vedoucího směrem k podřízenému často v soukromí. Pro vedoucí však není problém zmínit úspěch a slova chvály ani v celém pracovním

kolektivitu. Vedení udává: *Snažíme se naše poradce často chválit, když vidíme, že se snaží a daří se jim.*“

### Uznání

Vyjádření uznání probíhá ve společnosti Partners formou vyhlášení na ranglistu. Jedná se o seznam poradců nebo celých poboček s nejlepšími pracovními výsledky. Tyto seznamy jsou sestavovány centrálou společnosti a veřejně vyhlašovány.

Dodatek vedoucích: *„Motivaci zaměstnanců se snažíme zvyšovat také sdílením společné vize a společných cílů, kterých chceme dosáhnout a snažíme se vytvářet vhodné zázemí pro práci našich poradců.*“

### ***Otázka č. 2: Jak byste ohodnotil/a účinnost jednotlivých motivačních nástrojů na Vaše poradce?***

Následující tabulka ukazuje hodnocení vedoucích jednotlivých motivačních nástrojů z hlediska jejich účinnosti na motivaci zaměstnanců znázorněné na stupnici 1 – 5 (1-účinný, 2-spíše účinný, 3-tak napůl, 4-spíše neúčinný, 5-neúčinný).

*Tab. 2. Účinnost motivačních nástrojů podle vedení PM Zlín  
(Vlastní zpracování, 2017).*

Motivační nástroje	Vedoucí 1	Vedoucí 2	Součet
Finanční ohodnocení	1	2	3
Výlety za odměnu	3	2	5
Vzdělávací akce	1	3	4
Firemní auto	3	3	6
Teambuildingové akce	2	2	4
Pochvala	2	1	3
Uznání - vyhlašování nejlepších	1	1	2

Z tabulky vyplývá, že podle vedoucích je nejvíce účinným motivačním nástrojem uznání, tedy veřejné vyhlašování nejlepších poradců. Mezi další velmi účinné motivační nástroje patří finanční ohodnocení a pochvala. Dále pak vzdělávací a teambuildingové akce. Jako nejméně účinný motivační nástroj označilo vedení firemní auto.

**Otázka č. 3: Existuje něco, co Vaše zaměstnance v současné době v práci demotivuje?**

Vedoucí se shodují na tom, že na poradce působí demotivačně především tlak na výkon, který je v případě špatných výsledků či možnosti povýšení oblastního manažera vyžadován. Kromě tohoto faktoru uvádí vedoucí další možné demotivační faktory jako je neúspěch, malý počet zaměstnanců nebo zdlouhavé postupy v bankách, které komplikují poradcům práci.

**Otázka č. 4: Jak byste ohodnotil/a účinnost motivačního systému? 1-5**

*Odpověď V1: „Současný motivační systém je účinný jak na koho. Ty správné lidi motivuje, jelikož oni vědí, proč dělají, to co dělají a podpořit jejich motivaci potom není těžké. Lidé, kteří berou práci pouze jako povinnost a snaží se pracovní dobu nějak „přežít“ pak příliš motivovaní nejsou a tento systém na ně nefunguje. Znamka 2.“*

*Odpověď V2: „V současné době jak u koho. Vzhledem k tomu, že zde máme velmi úzký kolektiv, snažíme se motivaci podporovat vytvořením vhodného pracovního prostředí, kde jsou základem dobré mezilidské vztahy a pozitivní přístup. Znamka 3.“*

Průměrná známka vyplývající z hodnocení nastaveného motivačního systému vedoucími je 2-3.

**Otázka č. 5: Plní současný motivační systém finanční cíle a plány?**

*Odpověď V1: „Naším cílem je, aby měli naši poradci plné diáře, tedy denně zrealizované alespoň 3 schůzky. Toho však z dlouhodobého hlediska dosahováno není, odpověď je tedy ne. Motivace poradců není zatím tak vysoká, aby bylo dosahováno stanovených cílů.“*

*Odpověď V2: „Neplní, stanoveny máme vyšší cíle, než jakých je dosahováno.“*

**Otázka č. 6: Jak často provádíte průzkumy (dotazníky/ rozhovory) spokojenosti a motivace Vašich zaměstnanců?**

*Odpověď V1: To bychom asi mohli zavést ☺. Ptám se na to zhruba 1x za kvartál na individuálních rozhovorech, jestli jsou lidé spokojeni, co by je motivovalo.*

*Odpověď V2: „Pravidelné průzkumy motivace a spokojenosti jako takové zavedeny nejsou, ale ptáme se na to nepravidelně v rámci individuálních rozhovorů.“*

### 8.3 Rozhovory s finančními poradci

Prostřednictvím individuálních rozhovorů s jednotlivými finančními poradci byla zjišťována jejich spokojenost v oblasti pracovního prostředí, vedení, náplně práce a seberealizace a odměňování. Součástí rozhovorů byly také otázky týkající se účinnosti motivačních nástrojů a demotivačních faktorů.

#### Pracovní prostředí

Oblast výzkumu spokojenost s pracovním prostředím se zaměřuje na pracovní podmínky (světlo, teplo, vybavení kanceláří), atmosféru na pracovišti, vztahy s kolegy, firemní kulturu a pracovní dobou.

**Otázka č. 1-5: Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory pracovního prostředí?**

**Otázka č. 6: Je něco, co byste v rámci pracovního prostředí změnila?**

Škálové hodnocení je znázorněno pomocí stupnice 1 - 5 v následující tabulce (1-spokojen, 2-spíše spokojen, 3-tak napůl, 4-spíše nespokojen, 5-nespokojen).

*Tab. 3. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s pracovním prostředím (Vlastní zpracování, 2017)*

Pracovní prostředí	Poradce 1	Poradce 2	Poradce 3	Poradce 4	Součet
Prac. podmínky (výbava, teplo, světlo)	3	4	1	1	9
Atmosféra na pracovišti	2	2	1	1	6
Vztahy s kolegy	1	2	2	1	6
Firemní kultura	2	2	2	2	8
Pracovní doba	3	2	1	1	7

Z provedených rozhovorů vyplývá, že s uvedenými faktory pracovního prostředí jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Nejhůře hodnoceným faktorem v oblasti pracovního prostředí jsou pracovní podmínky. Důvodem jsou klimatické podmínky v kancelářích, na čemž se shodují všichni zaměstnanci pobočky. Pobočka je prosklená a není vybavena žaluziemi ani klimatizací, tudíž v ní nejsou ideální podmínky pro vykonávání práce. Nutno podotknout, že tohoto nedostatku si všimají také klienti, kteří často na daný nedostatek upozorňují. Atmosféru na pracovišti i vztahy s kolegy hodnotí pracovníci kladně. Během práce si snaží pomá-



hat, spolupracovat a navzájem se respektují. Stejně tak firemní kulturu hodnotí kladně. Pracovní doba většině zaměstnanců vyhovuje, ačkoliv 2 ze 4 poradců uvádí nespokojenost v souvislosti s nejasným stanovením pracovní doby. Směny na pobočce nejsou jasné, mění se podle potřeby a plánování poradců je tak značně znevýhodněno. Faktem také je, že často poradci dořešují obchodní případy či domlouvají schůzky z domova. Poradci by uvítaly jasné stanovení pracovní doby a dodržování naplánovaných směn na pobočce. Do problematiky pracovní doby spadá i další požadavek: „*Ocenila bych, kdybych měla možnost práce z domova, v případě že nemusím držet směnu na pobočce.*“ V rámci pracovního prostředí uvádí jedna poradkyně další nedostatek: „*Chybí tady nějaký systém sdílení informací mezi pracovníky pobočky, abychom mohli společně využívat informací, které zjistíme a ne si všechno zjišťovat sami, nebo se na to ptát.*“

Řešenými faktory v této oblasti by měly být špatné klimatické podmínky, špatný systém sdílení informací mezi zaměstnanci, nejasné stanovení pracovní doby a možnost zavedení práce z domova.

### Vedení

V oblasti vedení byla zkoumána spokojenost zaměstnanců vyplývající ze vztahů s nadřízenými, stylu řízení, kontroly, projevů uznání, naslouchání a individuálních rozhovorů.

**Otázka č. 7-10: Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory z oblasti vedení?**

**Otázka č. 11: Je něco, co byste v oblasti vedení změnil/a?**

Škálové hodnocení je znázorněno pomocí stupnice 1 - 5 v následující tabulce (1-spokojen, 2-spíše spokojen, 3-tak napůl, 4-spíše nespokojen, 5-nespokojen).

Tab. 4. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s vedením (Vlastní zpracování, 2017)

Vedení	Poradce 1	Poradce 2	Poradce 3	Poradce 4	Součet
Vztahy s nadřízenými	1	3	2	1	7
Styl řízení	2	2	3	1	8
Kontrola	3	2	3	1	9
Projevy uznání	2	2	3	2	9
Naslouchání	1	1	2	2	6
Efektivnost individuálních rozhovorů	3	2	3	1	9

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že s vedením jsou spokojeni. Nejlépe hodnoceným faktorem je ochota vedoucích naslouchat na což navazují dobré mezilidské vztahy. Vedení je otevřeno nápadům svých podřízených a jsou ochotni jim co nejvíce pomoci k dosahování dobrých pracovních výsledků. Nespokojenost nebyla vyjádřena s žádným faktorem. *Komentář poradkyně: „Vedoucí se nám snaží co nejvíce pomáhat a v případě nespokojenosti dané problémy řešit“.*

V oblasti vedení nebyly nalezeny žádné nedostatky ani požadavky ze strany poradců.

### Náplň práce a seberealizace

V tomto okruhu byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s náplní práce, smysluplností práce, pracovními výsledky, množstvím administrativní práce a možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje.

**Otázka č. 12-15: Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory z oblasti náplně práce a seberealizace?**

**Otázka č. 16: Je něco, co byste ve vaší práci změnil/a?**

Škálové hodnocení je znázorněno pomocí stupnice 1 – 5 v následující tabulce (1-spokojen, 2-spíše spokojen, 3-tak napůl, 4-spíše nespokojen, 5-nespokojen).

*Tab. 5. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s náplní práce a seberealizací (Vlastní zpracování, 2017)*

Náplň práce a seberealizace	Poradce 1	Poradce 2	Poradce 3	Poradce 4	Součet
Smysluplnost práce	2	2	1	1	6
Náplň práce	2	2	1	1	6
Pracovní výsledky	3	3	3	1	10
Množství administrativní práce	2	1	3	3	9
Možnosti vzdělávání a osobního rozvoje	2	3	3	2	10

Nejlépe hodnoceným faktorem je náplň práce a její smysluplnost. Zaměstnanci jejich práce baví a vidí v ní smysl. Mírná nespokojenost je vyjádřena s pracovními výsledky, kterých zaměstnanci dosahují a možnosti vzdělávání a osobního rozvoje. Zaměstnanci by uvítali více akcí zaměřených na vzdělávání a osobní rozvoj, což by mohlo působit kladně i na jejich pracovní výsledky. *Komentář poradkyně 1: „Vzdělávací akce jsou pro mě velmi motivující,*

*chci se dále vzdělávat a posunovat a ráda se těchto akcí účastním.*“ Komentář poradkyně 2: „*V práci je pro mě vzdělávání velmi důležité, jelikož se díky němu cítím jako větší profesionál a jsem jistější při práci s klienty.*“

Řešenými faktory v této oblasti může být využití smysluplnosti práce a více vzdělávacích akcí.

### **Odměňování**

V rámci odměňování byl hodnocen systém hodnocení pracovního výkonu, jeho spravedlnost a finanční a nefinanční ohodnocení.

***Otázka č. 17-20: Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory z oblasti odměňování?***

***Otázka č. 21: Je něco co byste v oblasti odměňování změnil/a?***

Škálové hodnocení je znázorněno v následující tabulce (1-spokojen, 2-spíše spokojen, 3-tak napůl, 4-spíše nespokojen, 5-nespokojen).

*Tab. 6. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s odměňováním (Vlastní zpracování, 2017)*

<b>Odměňování</b>	<b>Poradce 1</b>	<b>Poradce 2</b>	<b>Poradce 3</b>	<b>Poradce 4</b>	<b>Součet</b>
Systém hodnocení pracovního výkonu	2	2	3	2	9
Spravedlnost systému odměňování	2	2	3	2	9
Finanční ohodnocení	1	2	2	2	7
Nefinanční ohodnocení	2	4	4	2	12

Z rozhovorů vyplývá, že v rámci odměňování jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s finančním ohodnocením. Stejně tak se systémem hodnocení pracovního výkonu a spravedlností systému odměňování. Nejhorším hodnoceným faktorem je nefinanční odměňování, kromě možnosti firemního auta a občasných výletů či vzdělávacích akcí, kterých je však někdy těžké dosáhnout, není nefinanční ohodnocení příliš využíváno. Komentář poradkyně 1: „*Odměňovací výlety jsou fajn, ale nebylo by špatné hrát třeba o soukromé výlety, kam můžeme vzít třeba partnera na víkend.*“

Podmětem pro zlepšení nefinančního ohodnocení může být například zapojení odměňových výletů.

## Účinnost motivačních nástrojů

### Otázka č. 22: Jak byste ohodnotila účinnost jednotlivých motivačních nástrojů?

Následující tabulka ukazuje hodnocení zaměstnanců jednotlivých motivačních nástrojů z hlediska jejich účinnosti na motivaci zaměstnanců na stupnici 1 - 5 (1-účinný, 2-spíše účinný, 3-tak napůl, 4-spíše neúčinný, 5-neúčinný).

Tab. 7. Účinnost motivačních nástrojů podle vedení PM Zlín (Vlastní zpracování, 2017)

Motivační nástroje	Poradce 1	Poradce 2	Poradce 3	Poradce 4	Součet
Finanční ohodnocení	1	3	1	1	6
Výlety za odměnu	4	3	1	2	10
Vzdělávací akce	2	2	2	2	8
Firemní auto	2	5	4	2	13
Teambuildingové akce	3	3	5	2	13
Pochvala	3	2	1	1	7
Uznání - vyhlášení nejlepších	3	2	3	1	9

Z rozhovorů vyplývá, že každý poradce je motivován jinými faktory. Nejvíce účinným motivačním nástrojem je podle poradců finanční ohodnocení. Dále pak pochvala a vzdělávací akce. Nejhůře hodnoceny jsou teambuildingové akce a možnost firemního auta. Ačkoliv je finanční ohodnocení nejlépe hodnoceným motivačním nástrojem komentáře zaměstnanců se rozcházejí. Komentář poradkyně 1: „Nejvíce mě motivují finanční prostředky, jelikož mám výdaje a závazky, které potřebuji pokrýt, musí k tomu být samozřejmě taky vhodné prostředí, kde se mi dobře pracuje.“ Komentář poradkyně 2: „Finanční prostředky mě až tak nemotivují, samozřejmě musím si vydělat na život, ale důležitá je pro mě vhodná pracovní doba, příjemné prostředí a celková spokojenost v práci.“ Komentář poradkyně 3: „V práci mě motivují hlavně dobré vztahy s kolegy a nadřízenými a smysluplnost práce. Finanční prostředky jsou pak výsledkem spokojené práce.“

Mezi nejvíce účinné motivační faktory patří finanční ohodnocení, pochvala a vzdělávací akce, vhodné pracovní prostředí a mezilidské vztahy.

## Demotivační faktory

### *Otázka č. 23: Existuje něco, co Vás v současné době v práci demotivuje?*

Zaměstnanci uvádí, že žádné výrazné demotivační faktory při práci nezaznamenávají. Zmiňují pouze tlak na výkon, v případě, že působí dlouhodobě.

## 8.4 Souhrn výsledků z rozhovorů pracovníků PM Zlín

Z provedených rozhovorů jsou shrnuty negativa a pozitiva stávajícího motivačního systému a požadavky či nápady poradců na jeho zlepšení a jsou uvedeny neúčinnější motivační nástroje.

### Negativa

- Nedostatek zaměstnanců na pobočce
- Špatné klimatické podmínky v kancelářích
- Nedostatečné sdílení informací na pobočce
- Nejasné stanovení pracovní doby zaměstnanců
- Nedostatek teambuildingových aktivit
- Nízká úroveň nefinančního ohodnocení

### Pozitiva

- Atmosféra na pracovišti
- Vztahy s kolegy
- Firemní kultura
- Ochota vedoucích naslouchat
- Smysluplnost práce
- Náplň práce
- Finanční ohodnocení

### Požadavky a nápady na zlepšení

- Poradci by uvítali zavedení možnosti práce z domova
- Poradci by uvítali více vzdělávacích akcí

### Účinné motivační nástroje

- Finanční ohodnocení
- Pochvala
- Uznání
- Vzdělávací akce

Z rozhovorů s vedoucími dále vyplynulo, že současný motivační systém je účinný tak napůl a jak na koho a neplní stanovené cíle. Tyto poznatky budou dále sloužit jako podklady pro SWOT analýzu a následné vyhotovení projektu zaměřeného na zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

## 9 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH SYTÉMŮ NA JINÝCH PM

Stav motivačních systémů na jiných Partners marketech byl zkoumán pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly strukturovány stejně jako předchozí rozhovory, aby byly výsledky obou výzkumů srovnatelné. Dotazníky zjišťující aktuální stav motivace zaměstnanců a motivačního systému byly rozeslány na všechny ostatní Partners markety po celé České republice, což je v současné době 70 poboček. Vyhotoveny byly dva druhy dotazníků, jeden pro vedoucí a jeden pro zaměstnance.

Cílem zařazení analýzy motivačních systémů jiných PM do této práce je zjistit, zda fungují motivační systémy v rámci Partners marketů stejně nebo rozdílně, najít případné rozdíly a možnou inspiraci pro změny ve stávajícím motivačním systému zkoumané pobočky.

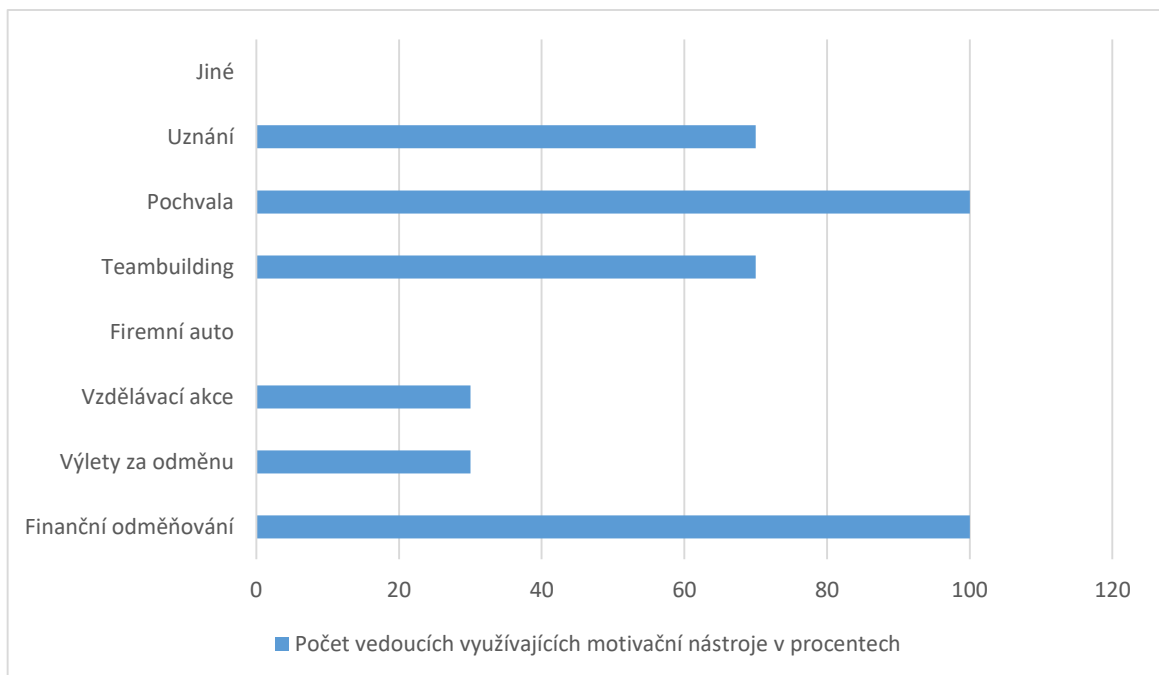
### 9.1 Charakteristika respondentů

Ačkoliv na dotazník odpovědělo pouze 10 vedoucích různých Partners marketů, jsou zde výsledky výzkumu uvedeny pro srovnání. 8 z 10 respondentů byli muži. Nejčastější věková kategorie je 26 – 35 let, kam spadá polovina respondentů. Další tři patří do kategorie 46 až 55 let a dva do kategorie 36 – 45 let. Osm respondentů má střední vzdělání s maturitou a dva vysokoškolské vzdělání. Tři dotazovaní zde pracují méně než jeden rok, čtyři dotazovaní zde pracují 3 – 5 let a další 3 jsou zde 6 let a více.

Zaměstnanců odpovědělo na dotazník více, ovšem pořád se jedná o velmi malý vzorek a to 18 respondentů. Zde tvoří větší část ženy a to deset respondentů, tedy 56 %. Jsou zde zastoupeny všechny věkové kategorie, nejvíce zastoupená je však kategorie 26 – 35 let, kam spadá polovina respondentů. Nejčastější je pro tyto respondenty vysokoškolské vzdělání, které má 67 % procent dotazovaných. Ostatní mají středoškolské vzdělání s maturitou.

### 9.2 Dotazníkové šetření mezi vedoucími

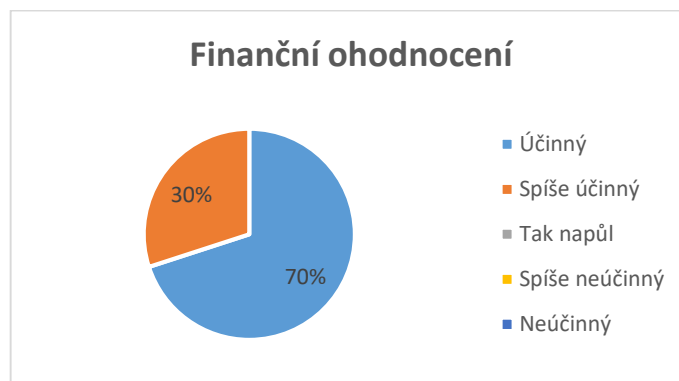
V rámci zjišťování aktuálního stavu motivačních systémů na jiných pobočkách PM byly použity otázky zaměřené na využívané motivační nástroje, účinnost současného motivačního systému a demotivační faktory.

**Otázka č. 1: Jaké motivační nástroje používáte k motivaci svých poradců?**

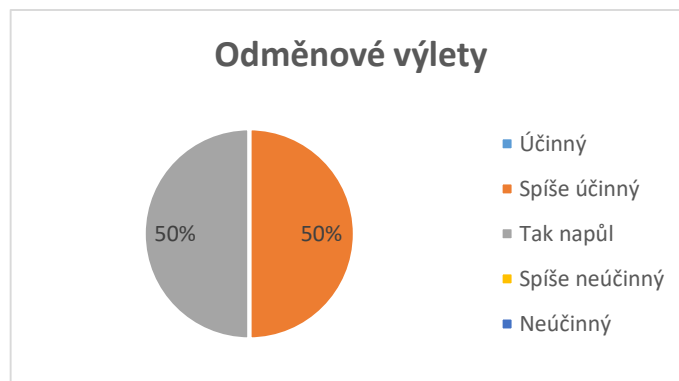
Obr. 3. Graf používaných motivačních nástrojů podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

Z grafu lze vyčíst, že nejčastěji používanými motivačními nástroji je finanční odměňování a pochvala. Naopak firemní auto nebylo v dotazníku označeno ani jednou. Také vzdělávací akce a výlety za odměnu jsou dle výzkumu používány velmi málo a to pouze třemi vedoucími z deseti.

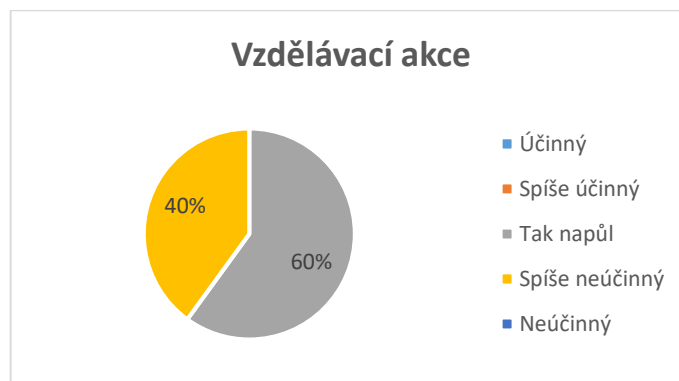
**Otázka č. 2: Jak byste ohodnotil/a účinnost jednotlivých motivačních nástrojů na Vaše poradce na stupnici 1 – 5? (1-účinný, 2-spíše účinný, 3-tak napůl, 4-spíše neúčinný, 5-neúčinný)**



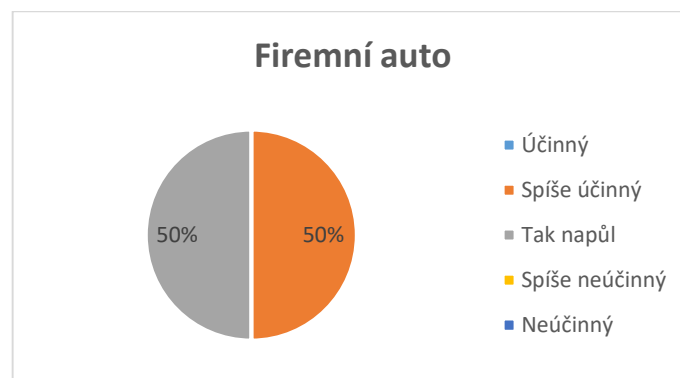
Obr. 4. Účinnost finančního ohodnocení podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



*Obr. 5. Účinnost odměnových výletů podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)*

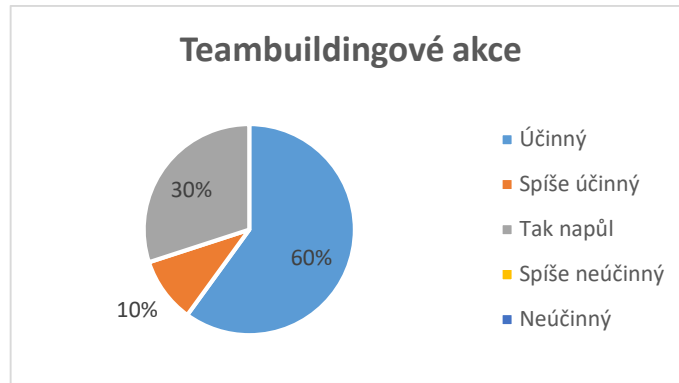


*Obr. 6. Účinnost vzdělávacích akcí podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)*

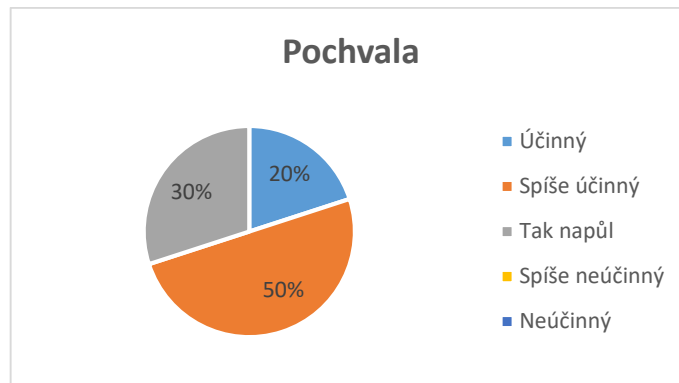


*Obr. 7. Účinnost firemního auta podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)*

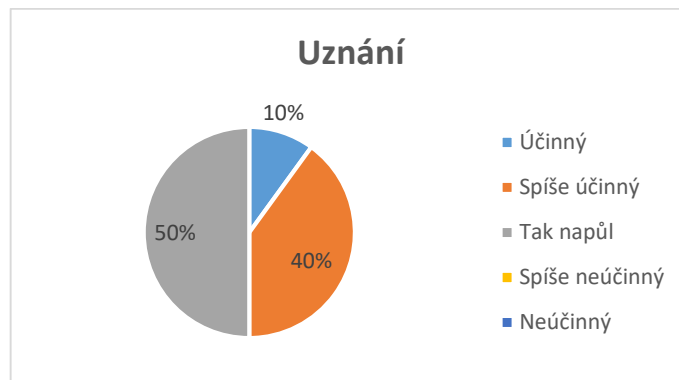




Obr. 8. Účinnost teambuildingových akcí podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

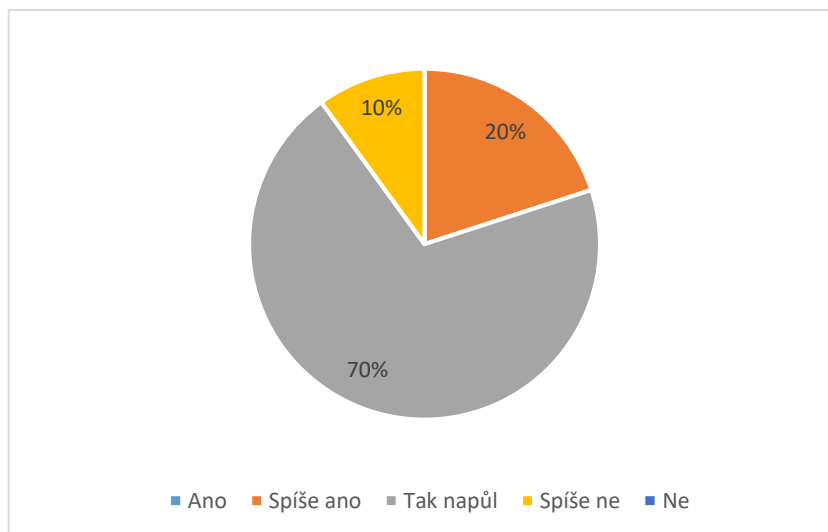


Obr. 9. Účinnost pochvaly podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



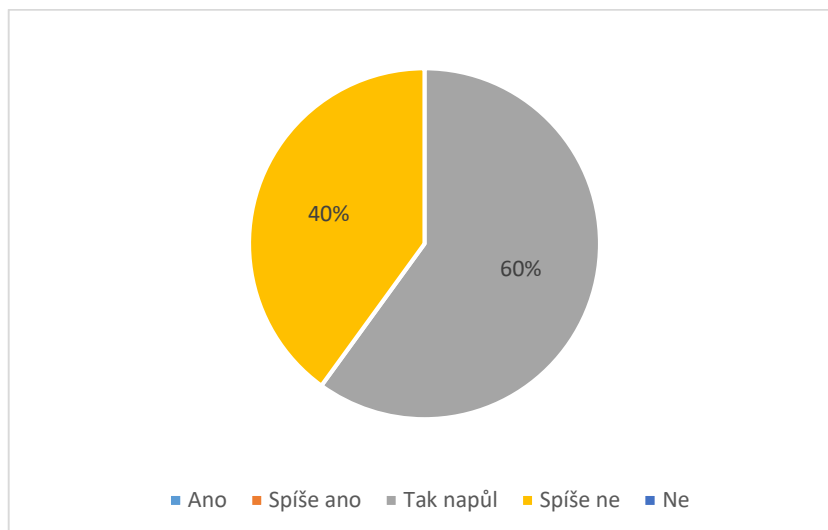
Obr. 10. Účinnost uznání podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

Za nejvíce účinný motivační nástroj považují vedoucí finanční odměňování, stejně jako vedoucí zkoumané pobočky. Nejméně účinným nástrojem jsou podle vedoucích vzdělávací akce.

**Otázka č. 3: Je současný motivační systém účinný?**

Obr. 11. Účinnost motivačních systémů podle vedení jiných PM.  
(Vlastní zpracování, 2017)

Sedm z deseti vedoucích tvrdí, že jejich motivační systém je účinný tak napůl. Pouze dva tvrdí, že spíše ano a jeden, že spíše ne.

**Otázka na vedení: Plní současný motivační systém finanční cíle a plány?**

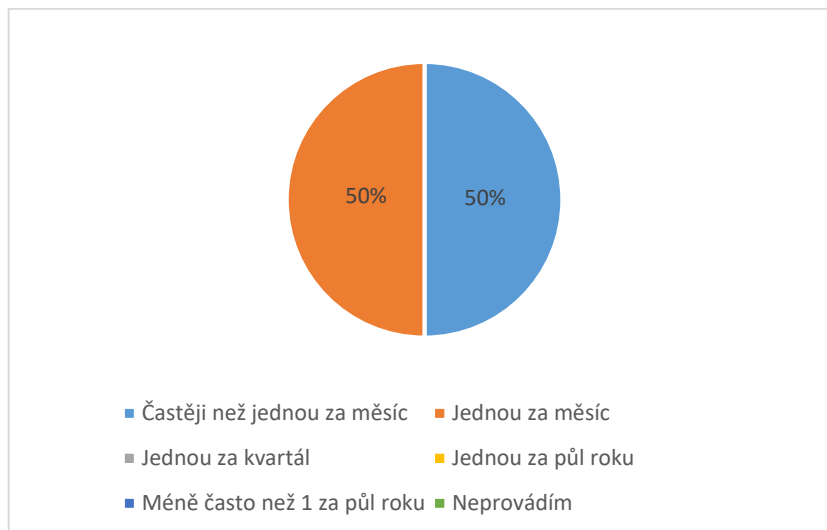
Obr. 12. Vliv motivačních systémů na plnění finančních cílů a plánu podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

Otázka, zda plní současný motivační systém nastavené finanční plány a cíle má podobné výsledky jako předchozí otázka. Šest z deseti vedoucích uvádí odpověď tak napůl a čtyři odpověď spíše ne.

**Otázka na vedení: Je něco, co Vaše zaměstnance demotivuje? Uveďte co**

Na tuto otázku byla vypsána pouze jedna odpověď a to: prázdný díář.

**Otázka: Jak často provádíte průzkumy (dotazníky/rozhovory) spokojenosti a motivace Vašich poradců?**



*Obr. 13. Frekvence průzkumů spokojenosti a motivace zaměstnanců podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)*

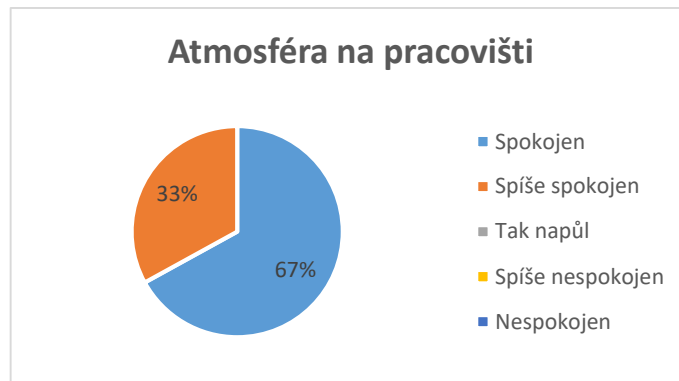
Průzkum ukázal, že všichni vedoucí provádí průzkumy spokojenosti a motivace zaměstnanců minimálně jednou za měsíc. Z toho polovina dokonce častěji než jednou za měsíc.

### 9.3 Dotazníkové šetření mezi poradci

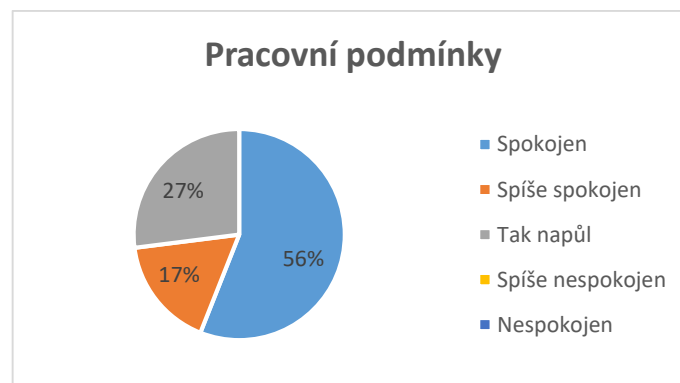
Prostřednictvím dotazníkového šetření mezi poradci jiných PM byla zjišťována jejich spokojenost v oblasti pracovního prostředí, vedení, náplně práce a seberealizace a odměňování. Součástí rozhovorů byly také otázky týkající se účinnosti motivačních nástrojů a demotivačních faktorů.

## Pracovní prostředí

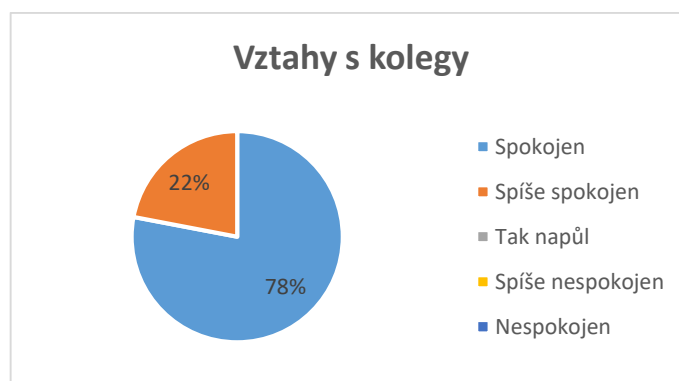
**Otázka č. 1: Ohodnoťte jednotlivé faktory pracovního prostředí podle spokojenosti (1 – spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – tak napůl, 4 – spíše nespokojen, 5 – nespokojen)**



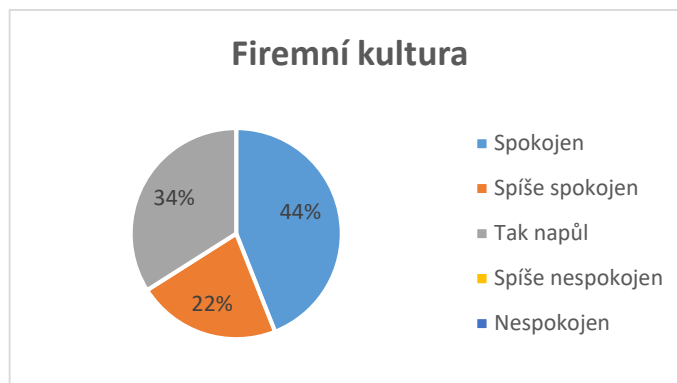
Obr. 14. Spokojenost s atmosférou na pracovišti podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



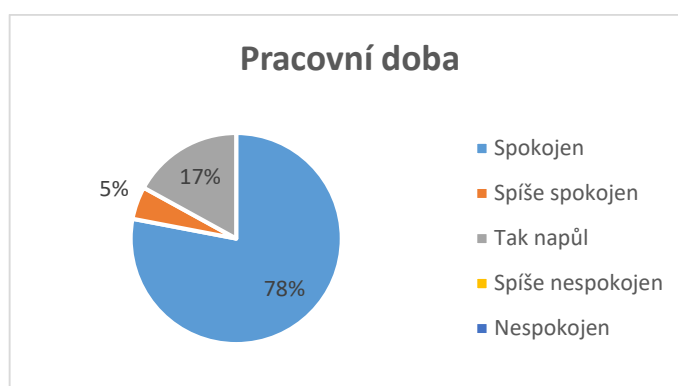
Obr. 15. Spokojenost s pracovními podmínkami podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 16. Spokojenost se vztahy s kolegy podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 17. Spokojenost s firemní kulturou podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

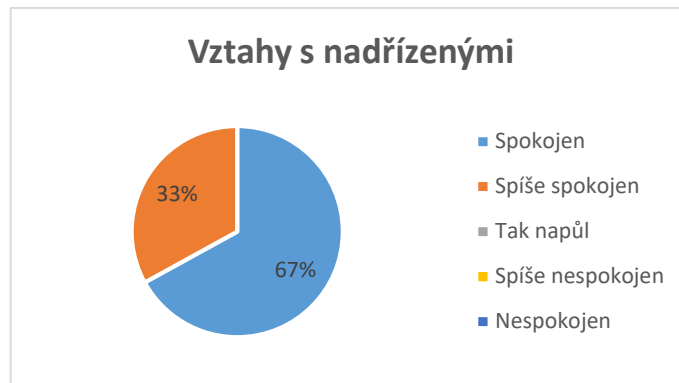


Obr. 18. Spokojenost s pracovní dobou podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

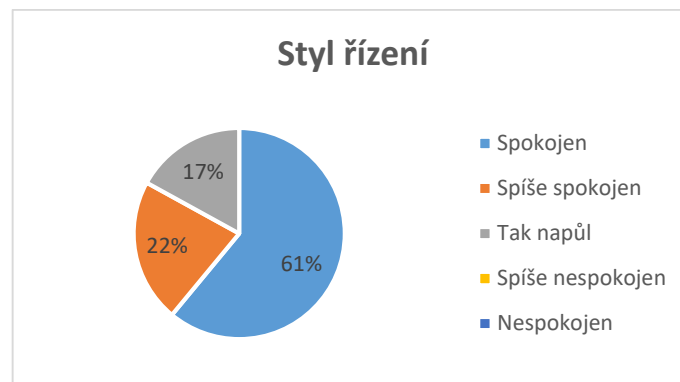
Výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnanci ostatních Partners marketů jsou s pracovním prostředím celkem spokojeni. U žádného faktoru pracovního prostředí nebyla vyjádřena nespokojenost. Nejlépe hodnoceným faktorem jsou vztahy s kolegy. Naopak nejhůře hodnoceným faktorem je firemní kultura.

## Vedení

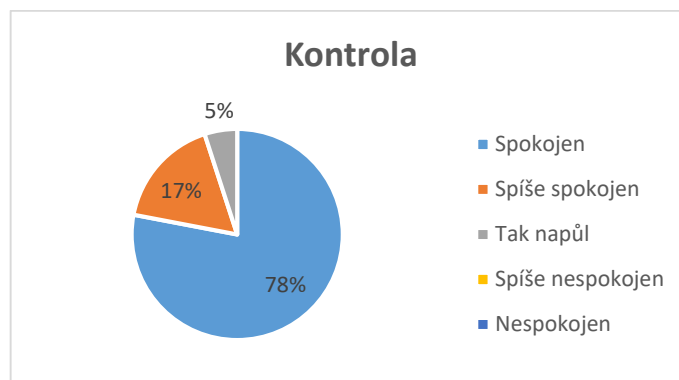
**Otázka č. 2: Ohodnoťte jednotlivé faktory vedení podle spokojenosti (1 – spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – tak napůl, 4 – spíše nespokojen, 5 – nespokojen)**



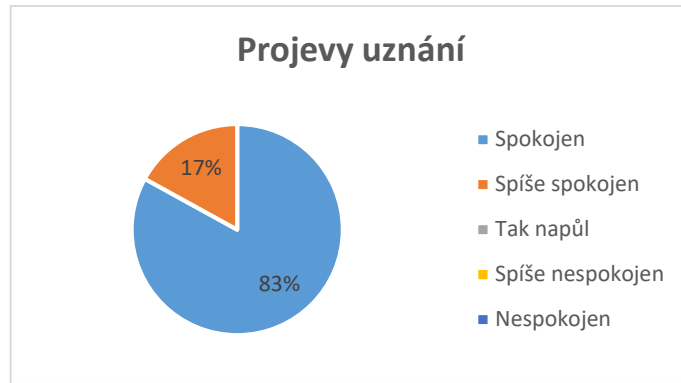
Obr. 19. Spokojenost se vztahy s nadřízenými podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



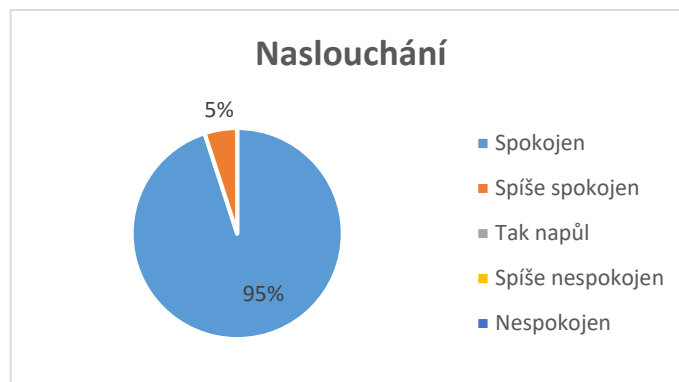
Obr. 20. Spokojenost se stylem řízení podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 21. Spokojenost s kontrolou podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 22. Spokojenost s projevy uznání podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 23. Spokojenost s nasloucháním podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

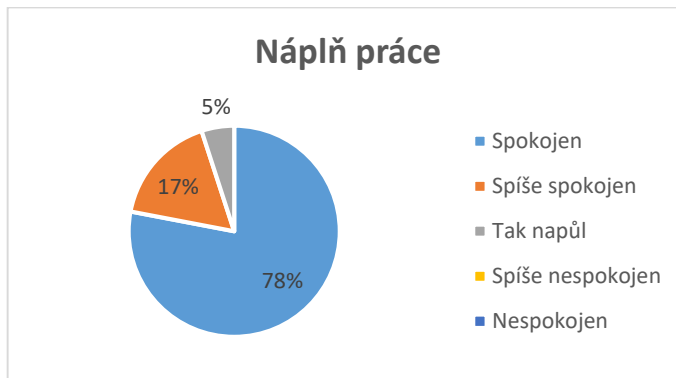


Obr. 24. Spokojenost s individuálními rozhovory podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

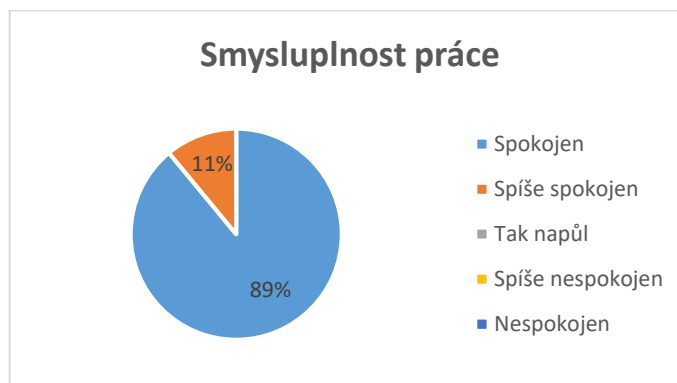
Také s vedením jsou zaměstnanci spokojeni. Nejlépe hodnoceným faktorem je ochota vedoucích naslouchat. Naopak nejhůře hodnoceným faktorem je efektivnost individuálních rozhovorů.

## Náplň práce a seberealizace

**Otázka č. 3: Ohodnoťte jednotlivé faktory náplně práce a seberealizace podle spokojenosti (1 – spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – tak napůl, 4 – spíše nespokojen, 5 – nespokojen)**



Obr. 25. Spokojenost s náplní práce podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

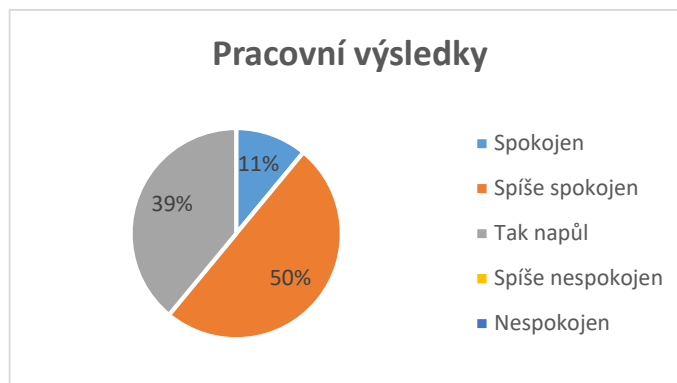


Obr. 26. Spokojenost se smysluplností práce podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 27. Spokojenost s množstvím administrativní práce podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)





Obr. 28. Spokojenost s pracovními výsledky podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

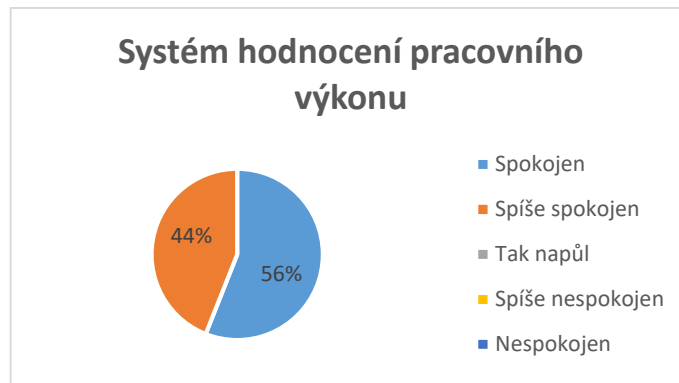


Obr. 29. Spokojenost s možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

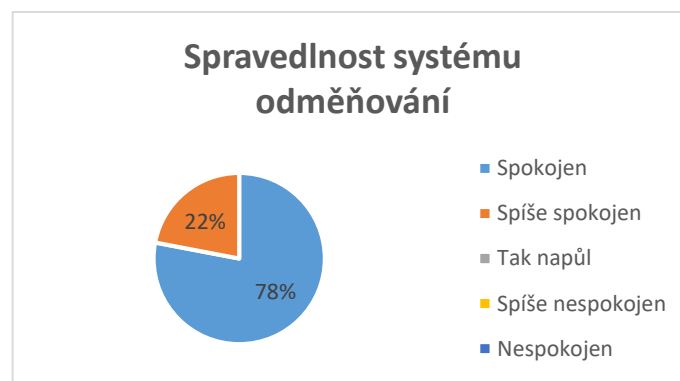
V této oblasti byla vyjádřena nespokojenost s pracovními výsledky. Naopak nejlépe hodnoceným faktorem je smysluplnost práce.

### Odměňování

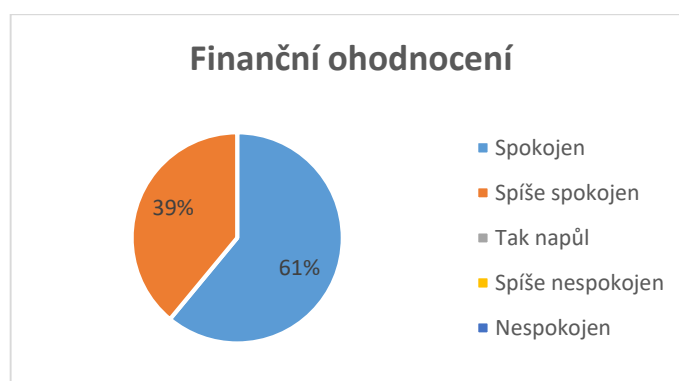
**Otázka č. 4: Ohodnot'te jednotlivé faktory odměňování podle spokojenosti (1 – spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – tak napůl, 4 – spíše nespokojen, 5 – nespokojen)**



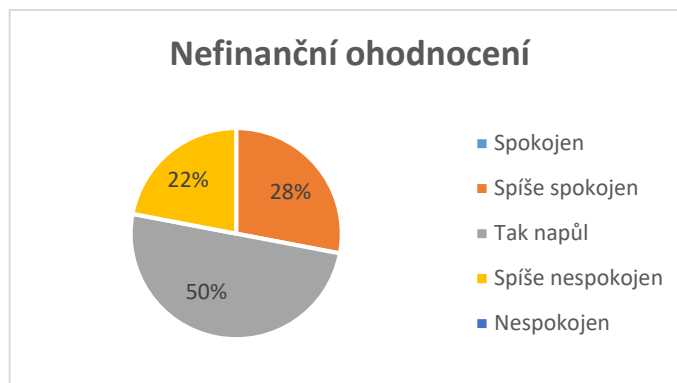
Obr. 30. Spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 31. Spokojenost se spravedlností systému odměňování podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 32. Spokojenost s finančním ohodnocením podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

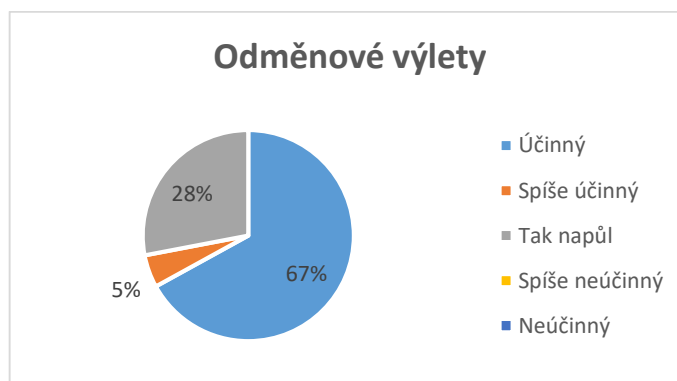


Obr. 33. Spokojenost s nefinančním ohodnocením podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

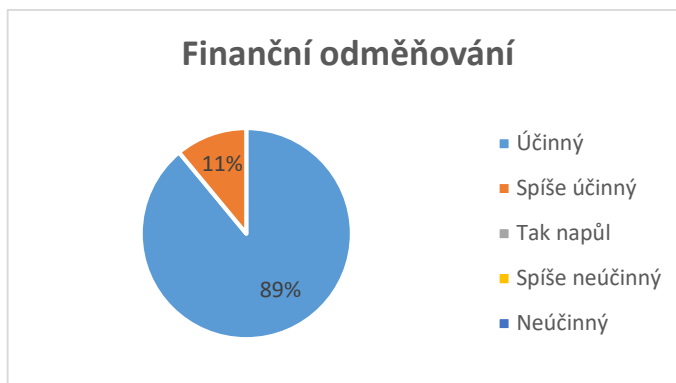
V rámci odměňování byla vyjádřena nespokojenost pouze s faktorem nefinančního ohodnocení, což také odpovídá výsledkům zkoumané pobočky.

### Účinnost motivačních nástrojů

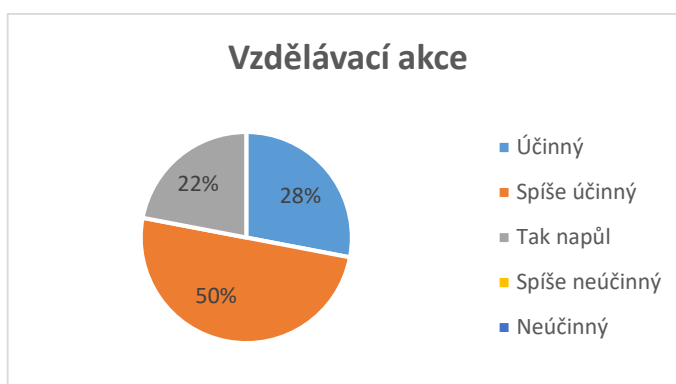
**Otázka č. 5: Ohodnot'te účinnost motivačních nástrojů na zvýšení Vaší motivace 1 - 5 (1-nejvíce účinný, 5 – nejméně účinný)**



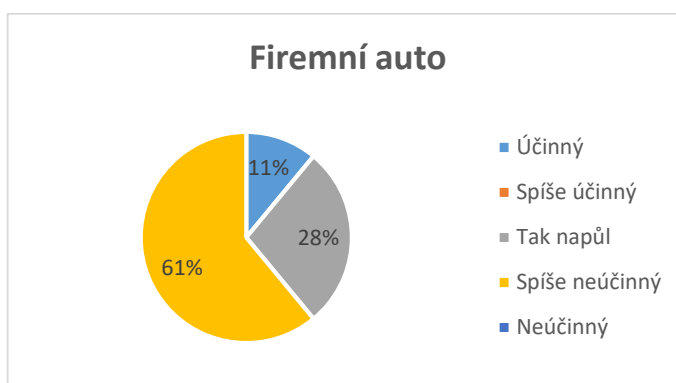
Obr. 34. Účinnost odměnových výletů podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



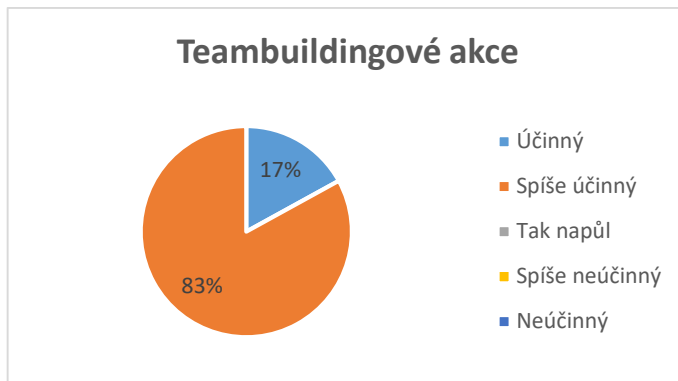
Obr. 35. Účinnost finančního odměňování podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



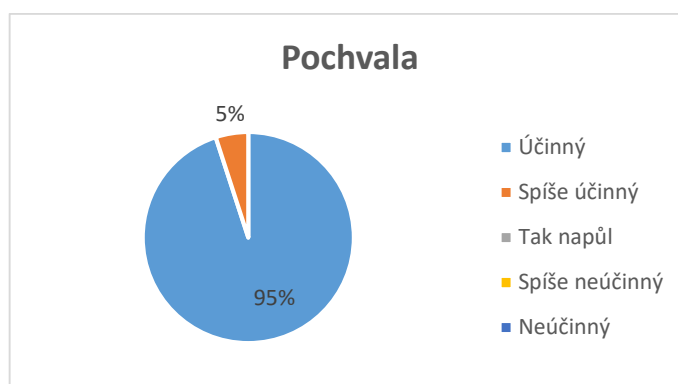
Obr. 36. Účinnost vzdělávacích akcí podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



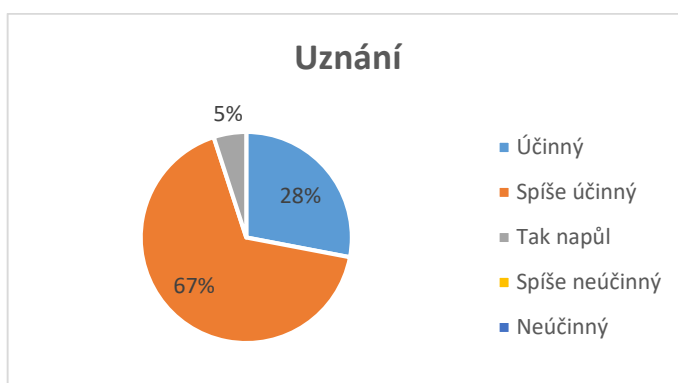
Obr. 37. Účinnost firemního auta podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 38. Účinnost teambuildingových akcí podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 39. Účinnost pochvaly podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)



Obr. 40. Účinnost uznání podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)

Podle zaměstnanců je nejvíce účinný motivační nástroj pochvala a finanční ohodnocení, stejně jako u zaměstnanců zkoumané pobočky. Jako nejméně účinný motivační nástroj bylo označeno firemní auto.

## 10 SROVNÁNÍ PM ZLÍN A OSTATNÍCH POBOČEK PM

Vzhledem k tomu, že byly provedeny výzkumy jak na zkoumané pobočce, tak na ostatních pobočkách PM je možné výsledky těchto výzkumů porovnat. Ačkoliv se jednalo o rozdílné výzkumy tedy v prvním případě kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných individuálních rozhovorů a v druhém případě kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, je možné díky stejně stanoveným otázkám výsledky porovnat. Zároveň je možné srovnat některé názory vedoucím a zaměstnanců. Srovnány jsou pouze ty otázky, na které byly získány odpovědi v rámci obou výzkumů a jsou srovnatelné díky použití hodnotící škály.

### 10.1 Srovnání názorů vedoucích

Prostřednictvím výzkumů mezi vedoucími byly získány odpovědi z oblasti motivačních nástrojů a účinnosti motivačního systému.

#### Motivační nástroje

Srovnání odpovědí na otázku: *Jaké motivační nástroje využíváte na své pobočce?*

Výzkumy ukázaly, že na zkoumaných pobočkách PM jsou využívány v různé míře stejné motivační nástroje. Nejčastěji užívané motivační nástroje jsou finanční ohodnocení a pochvala. Je možné, že výsledky jsou stejné kvůli stejnému charakteru práce konceptu PM.

Srovnání odpovědí na otázku: *: Jak byste ohodnotil/a účinnost jednotlivých motivačních nástrojů na Vaše poradce?*

Mezi nejvíce účinné motivační nástroje patří podle vedoucích zkoumané pobočky uznání, finanční ohodnocení a pochvala. Vedoucí ostatních poboček udávají také finanční ohodnocení a dále teambuildingové akce. Celkově se však hodnocení účinnosti jednotlivých nástrojů příliš neliší. Odpovědi na základě obou výzkumů jsou podobné.

#### Účinnost motivačního systému

Srovnání odpovědí na otázku: *Je současný motivační systém účinný?*

Vedoucí zkoumané pobočky se shodují na tom, že motivační systém je účinný jak na koho. Označují ho průměrnou známkou 2 – 3. Sedm z deseti vedoucích jiných PM udává známku 3, dva udávají známku 2 a jeden známku 4. Dá se říci, že hodnocení vedoucích účinnosti motivačního systému zkoumané pobočky je mírně nadprůměrné, ale neukazuje žádné výrazné odlišení.

Srovnání odpovědí na otázku: *Plní současný motivační systém finanční cíle a plány?*

Podle vedení zkoumané pobočky současný motivační systém stanovené cíle neplní. Naopak čtyři z deseti vedoucích jiných poboček udává spíše ano a šest z deseti vedoucích možnost tak napůl. Ačkoliv jsou na pobočkách používány stejné motivační nástroje jako na zkoumané pobočce, výsledky výzkumu tvrdí, že účinnost motivačního systému zkoumané pobočky v souvislosti s plněním stanovených cílů není tak vysoká jako na jiných pobočkách. Důvodem by mohli být například charakterově či jinak rozdílní poradci, na které mohou platit jiné motivační nástroje. Zajímavé však je, že výsledky těchto dvou posledních otázek hovoří proti sobě. Je možné, že účinnost motivačních systémů je chápána jinak než jako přímá souvislost s plněním stanovených cílů.

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak často provádíte průzkumy (dotazníky/rozhovory) spokojenosti a motivace Vašich poradců?*

Vedoucí zkoumané pobočky nemají žádné stanovené průzkumy spokojenosti a motivace poradců, ale manažer pobočky se na to ptá přibližně jednou měsíčně. Ostatní vedoucí uvádí frekvenci takovýchto průzkumů minimálně jednou za měsíc. Polovina z nich dokonce častěji.

## 10.2 Srovnání názorů poradců

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory pracovního prostředí?*

V rámci zkoumané pobočky jsou nejlépe hodnocenými faktory atmosféra na pracovišti a vztahy s kolegy a nejhůře hodnoceným faktorem pracovní podmínky. Poradci z jiných poboček nejlépe hodnotí také vztahy s kolegy, naopak nejhůře firemní kulturu, ale faktem zůstává, že s žádným faktorem nevyjádřili nespokojenost, na rozdíl od zkoumané pobočky, kde byla nespokojenost vyjádřena s pracovními podmínkami.

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory z oblasti vedení?*

Nejlépe hodnocenými faktory ve zkoumané pobočce jsou naslouchání a vztahy s nadřízenými. Naslouchání je nejlépe hodnoceným faktorem také u ostatních poradců. Nutno dodat, že v této oblasti nevyjádřil nikdo nespokojenost s kterýmkoliv zkoumaným faktorem.

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory z oblasti náplně práce a seberealizace?*

Nejlépe hodnocenými faktory této oblasti jsou náplň a smysluplnost práce a to u obou srovnávaných výzkumů. Dá se tedy říci, že pro všechny dotazované má jejich práce smysl a jsou spokojeni s pracovní náplní.

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak byste ohodnotila jednotlivé faktory z oblasti odměňování?*

V rámci odměňování byla vyjádřena nespokojenost s faktorem nefinanční odměňování u obou výzkumů. Důvodem může být celkové nastavení fungování Partners marketů, které jsou zaměřeny spíše na finanční odměňování než nefinanční.

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak byste ohodnotila účinnost jednotlivých motivačních nástrojů?*

Výsledky porovnání účinnosti motivačních nástrojů jsou u všech zkoumaných poradců podobné. Mezi nejlépe hodnocené patří finanční odměňování a pochvala. Naopak nejhůře hodnoceným nástrojem je firemní auto.

### **10.3 Srovnání mezi vedoucími a poradci PM Zlín**

Srovnání odpovědí na otázku: *Jak byste ohodnotil/a účinnost jednotlivých motivačních nástrojů?*

Vedení PM udává jako nejvíce účinné motivační nástroje uznání, finanční ohodnocení a pochvalu. Z hlediska poradců je to taktéž finanční ohodnocení, pochvala a k tomu ještě vzdělávací akce. Hodnocení vedoucích a poradců je celkově podobné. Problém v použití špatných motivačních nástrojů by tedy být neměl.

### **10.4 Souhrn srovnání**

Srovnání motivačního systému zkoumané pobočky s motivačními systémy jiných poboček PM ukázalo, že jsou na pobočkách používány stejné motivační nástroje a ani názory na jejich účinnost se příliš neliší. Ačkoliv vedení zkoumané pobočky hodnotí účinnost motivačních o něco lépe než je výsledek dotazníkového šetření na jiných pobočkách, stanovené cíle na rozdíl od ostatních poboček neplní. Ze srovnání jasně vyplývá, že nespokojenost poradců s pracovními podmínkami je problémem pouze u zkoumané pobočky. Naopak společnou výsadou vedoucích je ochota naslouchat. Poradci se shodují také na tom, že vidí ve své práci



smysl a jsou spokojeni s pracovní náplní. Mírná nespokojenost je na obou stranách vyjádřena s nefinančním ohodnocením.

## 10.5 SWOT analýza motivačního systému PM Zlín

SWOT analýza je zaměřena na motivační systém zkoumané pobočky a popisuje jeho silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. SWOT analýza byla sestavena na základě vlastního pozorování, zkušeností a provedených individuálních rozhovorů. Jednotlivé silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 8. SWOT analýza motivačního systému (Vlastní zpracování, 2017)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní finanční poradenství</li> <li>• Zázemí stabilní firmy</li> <li>• Zkušenosti vedoucích pobočky</li> <li>• Vhodné umístění pobočky ve Zlíně</li> <li>• Atmosféra na pracovišti</li> <li>• Vztahy s kolegy</li> <li>• Firemní kultura</li> <li>• Ochota vedoucích naslouchat</li> <li>• Smysluplnost práce</li> <li>• Náplň práce</li> <li>• Finanční ohodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poškození jména značky</li> <li>• Nedostatek zaměstnanců na pobočce</li> <li>• Špatné klimatické podmínky v kancelářích</li> <li>• Nedostatečné sdílení informací na pobočce</li> <li>• Nejasné stanovení pracovní doby zaměstnanců</li> <li>• Nedostatek teambuildingových aktivit</li> <li>• Nízká úroveň nefinančního ohodnocení</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce s vysokými školami</li> <li>• Dlouhodobá spolupráce s klienty</li> <li>• Možnosti vzdělávání poradců</li> <li>• Velké množství finančních institucí – potřeba mít finančního poradce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká nezaměstnanost ve Zlínském kraji</li> <li>• Nárůst konkurence</li> <li>• Regulace a zásahy státu</li> <li>• Fluktuace zaměstnanců</li> </ul>

### 10.5.1 Silné stránky

Za silné stránky motivačního systému byly označeny faktory, které byly v rámci hodnocení poradci označeny známkou 1 nebo 2 vyjadřující spokojenost nebo byli zmíněni při rozhovoru. Pro doplnění jsou uvedeny obecnější faktory, které vychází z autorčiných zkušeností a pozorování.

Silnou stránkou je například kvalita finančního poradenství. Nejedná se o pochybný prodej finančních produktů, nýbrž o dlouhodobou a profesionální službu. Cílem finančních poradců

je vytvořit pevný vztah mezi poradcem a klientem založený na důvěře a dlouhodobé spolupráci. Kvalita finančního poradenství působí pozitivně nejen na klienty, ale i na zaměstnance. Ti vědí, že dělají pro klienta dobrou službu a jsou tak motivováni k tomu jim pomáhat. Vzhledem k tomu, že je společnost na trhu již desátým rokem, stihla si vybudovat stabilní zázemí, což je další silnou stránkou. Zaměstnanci vědí, že v případě jakýchkoliv nesrovnalostí či požadavků za nimi stojí kromě přímo nadřízených, kteří mají v oboru spoustu zkušeností, i velká národní společnost. Nutno dodat, že lokalita, ve které je pobočka Partners market Zlín umístěna je velmi perspektivní. Jedná se o areál svitu, hned vedle hlavní městské pošty, kudy denně prochází davu lidí. Také pro zaměstnance je to výhodné místo, v jehož okolí je zázemí obchodů, restaurací či kaváren. Silnou stránkou je také dobrá atmosféra na pracovišti, náplň práce, firemní kultura nebo smysluplnost práce poradců, kteří pomáhají lidem orientovat se ve finančním světě a šetřit jejich peníze. V neposlední řadě je třeba zmínit i ochotu vedoucích pobočky naslouchat a dobré finanční ohodnocení zaměstnanců.

### 10.5.2 Slabé stránky

Jako slabá stránka jsou označeny faktory, které byly ohodnoceny poradci známkou 4 nebo 5 vyjadřující nespokojenost nebo byli vysloveně zmíněny při rozhovoru jako nedostatek. Doplňeny jsou taktéž o obecný poznatek.

Vzhledem k vysokému počtu poradců, kteří pracovali pod značkou Partners, se stalo, že ne každý prováděl svoji práci profesionálně a morálně správně. Špatná zkušenost klientů se pak pojí nejenom se jménem poradce, ale především se jménem celé společnosti. Díky tomu je značka firmy poškozena a často se názor klientů s takovou zkušeností, velmi těžko napravuje, demotivačně to působí samozřejmě i na zaměstnance. Slabou stránkou v motivačním systému je také nedostatek zaměstnanců, nemožnost nalézt nové zaměstnance a příliš malý kolektiv působí na zaměstnance demotivačně. Další slabou stránkou jsou špatné klimatické podmínky v kancelářích vzhledem k absenci klimatizace či žaluzií a umístění pobočky. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že postrádají také systém sdílení informací mezi poradci a ocenili by více vzdělávacích akcí. Mírná nespokojenost je vyjádřena také s nefinančním ohodnocením. Vedoucí uvádí jako slabou stránku nedostatek teambuildingových aktivit.

### 10.5.3 Příležitosti

Příležitosti zahrnují externí faktory, které mohou pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců.

Příležitostí pro zlepšení motivačního systému může být například spolupráce s vysokými školami, díky čemuž je možné dát příležitost absolventům a najít tak nové zaměstnance. Další příležitostí je tvorba dlouhodobé spolupráce s klienty, která v zaměstnancích podpoří pocit smysluplnosti a kvality jejich práce. Další příležitostí jsou vzdělávací akce pro zaměstnance. Příležitostí je také zvyšující se potřeba finančního poradenství vzhledem k velkému počtu finančních institucí a obtížnosti orientace na finančním trhu.

#### **10.5.4 Hrozby**

Hrozby jsou externí faktory, které mohou negativně ovlivnit motivaci zaměstnanců.

Hrozbou motivačního systému může být nízká nezaměstnanost, kvůli které je na trhu dostatek pracovních míst a v případě nízké motivace zaměstnanců riziko jejich odchodu. Další hrozbou je vysoká konkurence v oblasti finančního poradenství, se kterou jsou spojena stejná rizika jako u předchozí hrozby. Dalším externím faktorem, který by negativně ovlivnil motivaci zaměstnanců, mohou být zásahy a regulace státu. V případě například ovlivňování výše provizí či jiných finančních limitů, může být znevýhodněno dobré finanční ohodnocení zaměstnanců a nakonec fluktuace zaměstnanců, která je velmi demotivujícím faktorem, zvláště v tak malém kolektivu, který je na zkoumané pobočce.

#### **10.5.5 Hodnocení SWOT matice**

Základem hodnocení SWOT matice je určení vah a hodnocení jednotlivých položek.

##### **Váhy**

Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah dané kategorie musí být roven jedné. Čím vyšší číslo je jako váha stanoveno, tím je položka v rámci své kategorie důležitější.

##### **Hodnocení**

Hodnocení je tzv. obodování jednotlivých položek z hlediska spokojenosti. U silných stránek a příležitostí se používá stupnice 1 až 5 (1 – nejmenší spokojenost, 5 – největší spokojenost). U slabých stránek a hrozeb se používá stupnice -1 až -5 (-1 - nejmenší nespokojenost, - 5 – největší nespokojenost).

Váhy i hodnocení je stanoveno na základě uvážení, názorů, zkušeností a poznatků autorky této práce.

Tab. 9. Hodnocení SWOT matice. (Vlastní zpracování, 2017)

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Kvalitní finanční poradenství	0,1	4	0,4
Zázemí stabilní firmy	0,05	5	0,25
Zkušenosti vedoucích pobočky	0,05	4	0,2
Vhodné umístění pobočky ve Zlíně	0,05	5	0,25
Atmosféra na pracovišti	0,1	4	0,4
Vztahy s kolegy	0,1	4	0,4
Firemní kultura	0,05	4	0,2
Ochota vedoucích naslouchat	0,1	4	0,4
Smysluplnost práce	0,15	4	0,6
Náplň práce	0,15	4	0,6
Finanční ohodnocení	0,1	4	0,4
<b>Součet</b>			<b>4,1</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Poškození jména značky	0,15	-3	-0,45
Nedostatek zaměstnanců na pobočce	0,15	-4	-0,6
Špatné klimatické podmínky v kancelářích	0,2	-5	-1
Nedostatečný systém sdílení informací	0,1	-4	-0,4
Nejasné stanovení pracovní doby	0,15	-4	-0,6
Nedostatek teambuildingových aktivit	0,1	-3	-0,3
Nízká úroveň nefinančního ohodnocení	0,15	-3	-0,45
<b>Součet</b>			<b>-3,8</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Spolupráce s vysokými školami	0,2	2	0,4
Dlouhodobá spolupráce s klienty	0,3	3	0,9
Možnosti vzdělávání poradců	0,3	3	0,9
Velké množství finančních institucí – potřeba mít finančního poradce	0,2	3	0,6
<b>Součet</b>			<b>2,8</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Nízká nezaměstnanost ve zlínském kraji	0,3	-4	-1,2
Nárůst konkurence	0,2	-2	-0,4
Regulace a zásahy státu	0,2	-2	-0,4
Fluktuace zaměstnanců	0,3	-3	-0,9
<b>Součet</b>			<b>-2,9</b>

Tab. 10. Výpočet bilance SWOT matice.  
(Vlastní zpracování, 2017)

Interní části	0,3
Externí části	-0,1
<b>Celkem</b>	<b>0,2</b>

Výsledná bilance SWOT matice je kladná hodnota 0,2. Kladná hodnota je dobrý výsledek, ale vzhledem k tomu, že se velmi blíží nule, je důležité se pozastavit nad možnostmi, které by mohli situaci motivačního systému vylepšit.

Po důkladnějším prozkoumání hodnocení SWOT matice je vidět, že největší potenciál pro zlepšení bilance najdeme v interní části, konkrétně u položky klimatické podmínky v kancelářích. Tato položka je ohodnocena nejvyšší nespokojeností 5 a váhou 0,2.

## 11 SHRNU TÍ ANALÝZ

Pro určení aktuálního stavu motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců PM Zlín bylo využito individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Pro zjištění stavu na ostatních pobočkách PM bylo využito dotazníkové šetření. Výsledky obou výzkumů byly porovnány a využity pro sestavení SWOT analýzy motivačního systému zkoumané společnosti. Vedení bylo dotazováno na oblast používaných motivačních nástrojů, účinnost motivačního systému a demotivační faktory. Zaměstnanci byli dotazováni na účinnost motivačních nástrojů, demotivační faktory a spokojenost v oblasti pracovního prostředí, vedení, náplně práce a sebe-realizace a odměňování.

Rozhovory s vedoucími zkoumané pobočky ukázaly, že ačkoliv vedoucí využívají řadu motivačních faktorů a snaží se motivaci zaměřovat velmi individuálně na jednotlivé zaměstnance, účinnost tohoto motivačního systému je spíše průměrná a zvýšení motivace zaměstnanců je proto důležitou otázkou, která by měla být řešena.

S rozhovorů se zaměstnanci zkoumané pobočky vyplynulo, že v práci není vyloženě něco, s čím by byli nespokojeni, či na ně působilo demotivačně, ale upozornili na řadu menších nedostatků a uvedli několik nápadů, díky kterým by byli v práci spokojenější, tedy i více motivovaní.

Srovnání s ostatními pobočkami neukázalo žádné zásadní rozdíly. Ukázalo se, že problém s pracovními podmínkami je pouze na straně zkoumané pobočky. Účinnost motivačních systémů je mírně odlišná, stejně jako souvislost s plněním stanovených cílů. Zlepšení motivačního systému je jistě otázkou nejen zkoumané pobočky, ale i ostatních.

SWOT analýza potvrdila, že v rámci zlepšení motivačního prostředí je důležité zaměřit se především na zlepšení klimatických podmínek v kancelářích.

Výsledky těchto analýz budou použity jako podklady pro tvorbu projektu na zlepšení motivačního systému vybrané společnosti.

## 12 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PM ZLÍN

Projekt zlepšení motivačního systému na pobočce PM Zlín byl zpracován na základě výsledků výzkumné části, která obsahovala individuální rozhovory se všemi pracovníky zkoumané pobočky, dotazníkové šetření na ostatních pobočkách a SWOT analýzu motivačního systému.

### 12.1 Východiska pro projekt

Východiskem pro vytvoření projektu jsou zjištěná data z analytické části. Díky provedeným analýzám bylo odhaleno několik nedostatků a pozitiv, které jsou předmětem tohoto projektu.

Návrhy změn se budou týkat následujících faktorů:

- Klimatické podmínky
- Systém sdílení informací mezi zaměstnanci
- Definování pracovní doby
- Teambuildingové aktivity
- Vzdělávací akce
- Smysluplnost práce
- Nefinanční ohodnocení – práce z domova, odměnové výlety
- Pravidelné hodnotící rozhovory
- Uznání

### 12.2 Cíle projektu

Cílem projektu je navrhnout jednotlivé změny v motivačním systému a prostředí vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnanců na pobočce PM Zlín a eliminování faktorů, které motivaci zaměstnanců snižují.

### 12.3 Návrhy na změny

V této kapitole jsou popsány jednotlivé návrhy změn v motivačním systému vedoucí ke zvýšení motivace poradců.

#### **Zlepšení klimatických podmínek v kancelářích**

V oblasti pracovního prostředí vyjádřili zaměstnanci nespokojenost s klimatickými podmínkami v kancelářích. Pobočka není vybavena klimatizací ani žaluziemi a celá její přední stěna je prosklená. V teplejších dnech je tady velmi nepříjemné klima a to nejen pro zaměstnance, ale také pro klienty. Pokud by zaměstnanci měli k dispozici příjemnější teplotní

podmínky, cítili by se při práci lépe, byli by aktivnější, měli by lepší náladu, což by nepochybně vedlo k vyššímu pracovnímu nasazení a lepším výsledkům. Prvním a důležitým krokem v rámci vytvoření vhodnějšího pracovního prostředí je zlepšení klimatických podmínek.

Lepší klimatické podmínky budou vytvořeny díky instalaci žaluzií na přední okna pobočky. Pro tyto účely bude využita konkrétní nabídka firmy Showroom Zlín.

### **Zavedení systému sdílení informací mezi poradci**

Dalším faktorem pracovního prostředí, který působí na zaměstnance demotivačně je neefektivnost sdílení informací. Poradci denně při své práci zjistí množství nových informací, ale často z nich čerpají pouze oni sami a každý další poradce si tyto informace musí zjistit sám. Pokud by existoval systém, ve kterém by zjištěné informace byly sdíleny, ušetřilo by to poradcům spoustu práce.

Řešením tohoto nedostatku bude založení facebookové stránky, kam budou mít přístup pouze pracovníci dané pobočky. Zde mohou sdílet své zkušenosti a nové poznatky a zjištěné informace tak budou přínosem pro všechny pracovníky. Zároveň může být tato stránka využita při organizaci a domlouvání společných akcí. Facebooková stránka bude určena hlavně pro komunikaci a sdílení nových poznatků. Pro sdílení dokumentů a „citlivějších“ informací bude využito cloudové úložiště Dropbox.

### **Jasně definování pracovní doby**

Nespokojenost byla vyjádřena také s nepřesným definováním pracovní doby. Pobočka má stanovenou pravidelnou otevírací dobu, po kterou musí být na pobočce alespoň jeden poradce. Vzhledem k častému přepřelánování schůzek a změně termínů dochází k tomu, že během týdne jsou měněny směny na pobočce a tím i narušen naplánovaný program poradců. Odvolávání schůzek nejen s klienty ale i v osobním životě pak vede k nespokojenosti a demotivaci pracovníků.

Řešením bude svolaná schůze všech pracovníků, kde bude toto téma projednáno. Pracovní doba a směny na pobočce budou jasně stanoveny a bude vyžadováno jejich dodržování.

### **Možnost práce z domova**

Na základě provedených rozhovorů bylo zjištěno, že by někteří zaměstnanci uvítali možnost práce z domova, jelikož se například stává, že v některý den nemají žádné schůzky a potřebují pracovat na finančních plánech, domlouvat schůzky či řešit další věci, u kterých není



potřeba být na pobočce, a možnost práce z domova by jim ušetřila jak čas, tak náklady spojené s cestou na pobočku. Nutno podotknout, že ačkoliv by někteří zaměstnanci práci z domova velmi ocenili, vedení se na tento benefit nedívá příliš klidně. Pro vedoucí je velmi obtížné, až nemožné, provádět kontrolu pracovníků, kteří pracují z domova. Proto bude možnost práce z domova jako nový motivační faktor pouze za odměnu.

Stanoví se podmínky, které musí pracovník splnit, aby dosáhl této výhody. Práce z domova bude však limitována, aby se nestalo, že je pracovník více doma, než na pobočce. V praxi to bude vypadat tak, že pokud pracovník v minulém měsíci dosáhne stanovené produkce, bude mít možnost využít stanovený počet hodin práce z domova. Tyto konkrétní limity budou domluveny na společné schůzi zaměstnanců a vedoucích.

### **Pravidelné teambuildingové aktivity**

Dalším faktorem pro zlepšení pracovního prostředí jsou teambuildingové akce. Vedoucí uvedli, že v oblasti teambuildingových aktivit mají mezery a chtěli by tyto aktivity více zahrnout do motivačního systému. Cílem by mělo být posílení mezilidských vztahů a zpříjemnění pracovního prostředí. Teambuildingové aktivity by chtěli uskutečňovat pravidelně. Jednat by se mělo o sportovní či společenské aktivity.

Do projektu bude vzhledem k výše uvedeným faktům zavedena pravidelná teambuildingová aktivita. Tato aktivita bude probíhat jednou měsíčně a bude zahrnovat sportovní aktivitu a následné posezení u večeře. Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci jsou fanoušci badmintonu a projevíli zájem o společnou hru, bude zvolen jako sport právě badminton. K tomuto účelu bude sloužit badmintonová hala Růmy. Rezervovány budou 2 kurty na hodinu. Při plném počtu obsazení tj. 6 lidí se počítá s jednou dvojhrou a 1 čtyřhrou, s tím, že se budou mezi sebou střídat. Vzhledem k tomu, že účastníci mají dostatek badmintonových raket, nebude potřeba zapůjčovat vybavení na místě. Po této aktivitě se přesunou účastníci na večeři do místní restaurace Potrefená Husa. Restauraci lze samozřejmě na základě společné domluvy obměňovat podle preferencí všech účastníků.

### **Pravidelné vzdělávací akce**

Na základě individuálních rozhovorů s jednotlivými poradci bylo zjištěno, že velmi motivujícím faktorem je pro zaměstnance možnost vzdělávání. Díky vzdělávání se z poradců stávají stále větší profesionálové ve svém oboru a kromě odborných informací nabývají také sebevědomí a větší jistoty. Vhodným nástrojem by tedy mohly být právě pravidelné vzdělávací akce.

Vzdělávací akce jsou pořádány jednotlivými manažery většinou dvakrát za kvartál, proto by bylo vhodné účastnit se všech těchto vzdělávacích akcí. Místo akce se obměňuje. Jedná se zpravidla o dvoudenní víkendové vzdělávací semináře s noclehem. Harmonogram bývá většinou podobný, v sobotu ráno příjezd, v průběhu dne vzdělávací semináře, večer posezení, v neděli dopoledne vzdělávací seminář, kolem oběda odjezd domů. Cílem bude zapojit všechny poradce do těchto pravidelných vzdělávacích akcí.

### **Připomínání smysluplnosti práce**

Z rozhovorů vyplynulo, že jednotliví poradci jsou mimo jiné motivováni také smysluplností jejich práce. Vzhledem k tomu, že každý poradce je přesvědčen o kvalitě své služby pro klienta, vidí v ní smysl a ví, proč tuto práci dělá, je důležité, aby to měl stále na paměti. Může se stát, že ve chvílích neúspěchu či „špatných“ dnech, zapochybuje, a ztratí tak elán či motivaci do další práce. Proto je důležité, aby si každý stále připomínal, proč tuto práci dělá a jaký v ní vidí smysl.

K tomuto účelu, tedy připomínání smysluplnosti práce bude každému zaměstnanci vyroben motivační plakát. Obsah motivačního plakátu bude záležet zcela na zaměstnanci. Může se jednat o výčet priorit, citátů obrázků, či jejich kombinací. Motivační plakát bude vyhotoven ve velikosti A3 a bude každému zaměstnanci vyvěšen v jeho kanceláři, či na místě, kde tráví při práci nejvíce času.

### **Zavedení soukromých odměnových výletů**

Pracovníci v rámci rozhovorů projeví zájem o možnost výletů za odměnu. Výlety jsou dobrým motivačním nástrojem, jelikož pracovník předem ví, kam může jet, co bude na programu, tedy o co přesně „hraje“. V současné době jsou výlety pořádány manažery a řediteli jednotlivých oblastí a jsou často spojeni se školícími semináři zaměřenými na vzdělávání a osobní rozvoj a jsou to spíše „firemní“ akce.

Kromě stávajících odměnových výletů budou do projektu zvýšení motivace zahrnuty soukromé výlety za odměnu pro pracovníka a jeho partnera či kamaráda. Výlety budou pořádány vedoucími pobočky. Bude se jednat o výlety, jako jsou poznávací zájezdy, wellness pobyty, lyžařské či jinak sportovně zaměřené pobyty. Tyto výlety budou vyhlášovány jednou za kvartál a bude jich moci dosáhnout každý poradce, který splní předem stanovené podmínky. Nejedná se tedy o soutěž mezi poradci, ale o zvyšování výkonu každého jednotlivce. Může se tedy stát, že výlet „vyhrají“ všichni zaměstnanci. Bude se jednat zpravidla o

víkendové pobyty, aby neohrozili chod pobočky a nenarušovaly pracovní dobu zaměstnanců. Tyto výlety budou nakupovány podle aktuální nabídky a preferencí zaměstnanců.

### **Projevování uznání**

Uznání se na základě provedených analýz ukázalo jako velmi účinný motivační faktor. Z toho důvodu bude na pobočce více využíváno. Každý měsíc bude na dobře viditelném a frekventovaném místě u vstupu pobočky vyvěšena fotka poradce ve speciálním rámečku s popisem „Poradce měsíce“. Na toto místo bude každý měsíc umístována fotka toho poradce, který za dané období bude mít nejlepší pracovní výsledky. Tímto způsobem bude pravidelně veřejně projevováno uznání nejlepším poradcům.

### **Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů**

A nakonec poslední změna ve stávajícím motivačním systému. Ačkoliv v současné době probíhají pravidelné individuální rozhovory jednou za týden, často tyto rozhovory nemají předem stanovenou strukturu, nezabývají se motivací a nejsou vyhodnotitelné. Do pravidelných aktivit budou zavedeny hodnotící rozhovory týkající se motivace a spokojenosti jednotlivých poradců s vedoucími. Tyto rozhovory budou mít předem stanovenou strukturu a budou probíhat individuálně. Frekvence hodnotících rozhovorů bude jednou za měsíc.

## **12.4 Časová analýza projektu**

Časová analýza znázorňuje časovou náročnost jednotlivých činností, které spadají do projektu zlepšení motivačního systému vybrané společnosti. V následující tabulce jsou popsány jednotlivé činnosti, předcházející činnosti a doby jejich trvání. Doby trvání jednotlivých činností jsou stanoveny orientačně, vzhledem k tomu, že mohou nastat nepředvídatelné události, které projekt pozdrží.

Tab. 11. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování, 2017)

Fáze	Značka činnosti	Název činnosti	Předchozí činnosti	Doba trvání činnosti (dny)
Příprava projektu	A	Sestavení polostrukturovaných rozhovorů	-	3
	B	Realizace rozhovorů	A	1
	C	Vyhodnocení rozhovorů	B	3
	D	Vypracování návrhů na změny	C	3
	E	Konzultace výsledků s vedením společnosti	D	1
	F	Zpracování projektu pro zvýšení motivace	E	5
Implementace projektu	G	Výroba a instalace žaluzií	F	20
	H	Založení FB stránky a instalace Dropboxu	F	1
	I	Společná porada	F	1
	J	Příprava teambuildingových a odměnových akcí	F	1
	K	Vytvoření motivačních plakátů, tisk fotografií, koupě rámečku	F	1
	L	Příprava individuální rozhovorů	F	1
Zkušební fáze projektu	M	Zkušební fáze projektu	G, H, I, J, K, L	90
Vyhodnocení zkušební fáze projektu	N	Příprava rozhovorů hodnotících účinnost projektu a jejich realizace	M	3
	P	Vyhodnocení rozhovorů	N	3
	M	Prezentace výsledků zkušební fáze projektu vedoucím pobočky	O	1

Projekt se skládá z celkem 16 činností, které jsou zařazeny do 4 fází. Mezi fáze projektu patří příprava projektu, implementace projektu, zkušební fáze projektu a vyhodnocení zkušební fáze projektu. První fáze projektu je příprava projektu a zahrnuje sestavení polostrukturovaných rozhovorů, realizaci rozhovorů, vyhodnocení rozhovorů, vypracování návrhů na změny, konzultaci výsledků s vedením společnosti a vypracování projektu. Druhá fáze tedy

implementace projektu se skládá z činností, jako jsou výroba a instalace žaluzií a implementace dalších změn jako je založení facebookové stránky, instalace Dropboxu, společná porada pro stanovení jasné pracovní doby, podmínek možnosti práce z domova a podmínek pro odměnové výlety, příprava teambuildingových a odměnových akcí, vytvoření návrhů a výroba motivačních plakátů, výroba fotografií a koupě rámečku a příprava individuálních rozhovorů. Vzhledem k tomu, že tyto činnosti na sebe nenavazují a nejdelší činnost trvá 20 dní, doba trvání celé této fáze bude také 20 dní. Poté začne zkušební fáze projektu, která je stanovena na 3 měsíce (1 kvartál) tj. 90 dní a nakonec proběhne vyhodnocení zkušební fáze, které se skládá z přípravy rozhovorů hodnotících účinnost projektu, jejich realizace, vyhodnocení a prezentace výsledků vedoucím pobočky.

Pomocí programu WinSQB byla nalezena jedna kritická cesta projektu, která znázorňuje plánovaný průběh jednotlivých činností a celkovou minimální dobu trvání projektu. Celková doba projektu je 133 dní. Výstup z tohoto programu je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 12. CPM analýza pomocí programu WinQSB. (Vlastní zpracování, 2017)

04-06-2017 14:47:46	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	1	3	4	3	4	0
3	C	Yes	3	4	7	4	7	0
4	D	Yes	3	7	10	7	10	0
5	E	Yes	1	10	11	10	11	0
6	F	Yes	5	11	16	11	16	0
7	G	Yes	20	16	36	16	36	0
8	H	no	1	16	17	35	36	19
9	I	no	1	16	17	35	36	19
10	J	no	1	16	17	35	36	19
11	K	no	3	16	19	33	36	17
12	L	no	1	16	17	35	36	19
13	M	Yes	90	36	126	36	126	0
14	N	Yes	3	126	129	126	129	0
15	O	Yes	3	129	132	129	132	0
16	P	Yes	1	132	133	132	133	0
	Project	Completion	Time	=	133	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

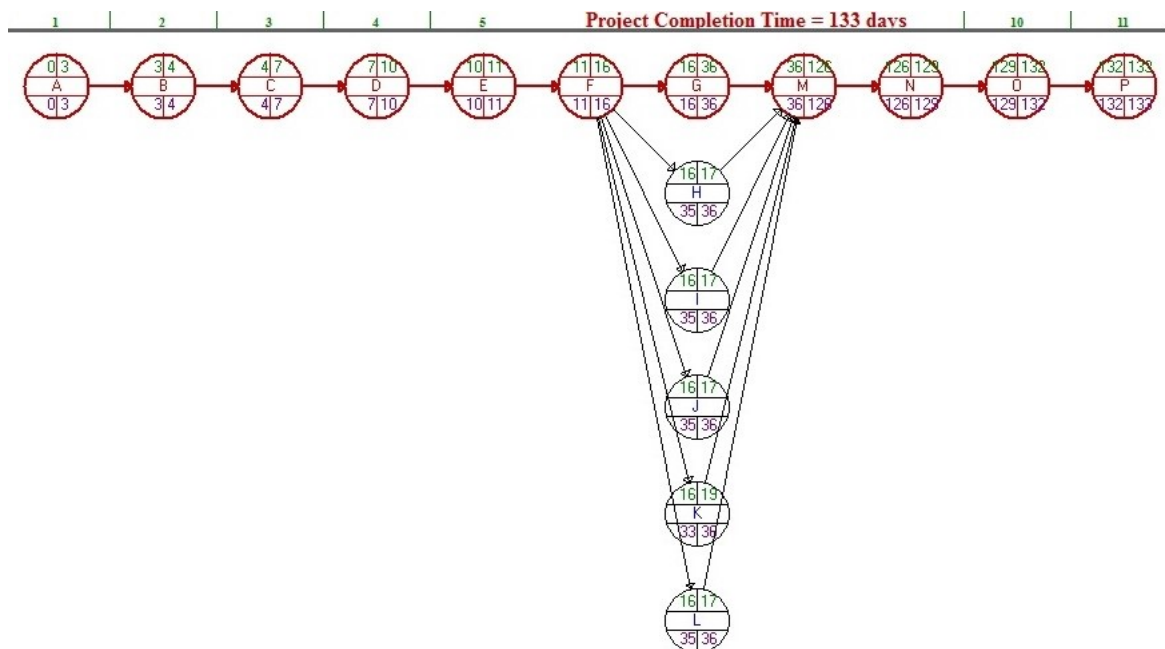
Kritická cesta projektu se skládá z kritických činností, jejichž zpoždění by prodloužilo celkovou dobu trvání projektu. Kritické činnosti jsou uvedeny v níže uvedené tabulce prostřednictvím programu WinQSB.

Tab. 13 Kritická cesta projektu.

(Vlastní zpracování, 2017)

04-12-2017	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	G
8	M
9	N
10	O
11	P
<b>Completion Time</b>	<b>133</b>

Jednotlivé činnosti, jejich návaznosti, nejdříve možné začátku a nejpozději přípustné konce jednotlivých činností jsou znázorněny v následujícím grafu také za pomoci programu WinQSB.



Obr. 41. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování, 2017)

## 12.5 Nákladová analýza projektu

Realizace projektu způsobí pobočce vznik nových nákladů. Náklady u jednotlivých změn motivačního systému jsou uvedeny v této kapitole. Vyčíslení zavedených změn je v horizontu 3 měsíců (1 kvartál), tedy pro zkušební fázi projektu. Výčet jednotlivých nákladů je znázorněn v níže uvedené tabulce (Tab. 13.)

Vzhledem k tomu, že poradci nemají stanovenou hodinovou sazbu a jejich výdělek se odvíjí od jejich výkonů, byla pro účely vyjádření orientační nákladovosti práce poradce stanovena sazba 200 Kč na hodinu, díky čemuž bude stanovena nákladovost jednotlivých návrhů.

Tab. 14. Nákladová analýza projektu (Vlastní zpracování, 2017)

Návrh na změnu	Náklady na 3 měsíce
<b>Zlepšení klimatických podmínek</b>	
Výroba a instalace žaluzií	15 770 Kč
<b>Zavedení systému sdílení informací mezi poradci</b>	
Založení FB stránky - 15 minut (200 Kč/hod)	50 Kč
Instalace programu Dropbox do počítačů a založení účtů - 1 hod (200 Kč/hod)	200 Kč
<b>Jasně definování pracovní doby poradců + projednání podmínek práce z domova</b>	
Svolání schůze všech pracovníků pobočky - 1,5 hod (200 Kč/hod)	1 200 Kč
<b>Pravidelné teambuildingové aktivity</b>	
Badminton - 2 kurty, 1 hodina, 2 x za kvartál	960 Kč
Večere - 500 Kč/osoba, 6 osob, 2 x za kvartál	6 000 Kč
<b>Pravidelné vzdělávací akce</b>	
Vzdělávací akce - 4 osoby, 2 vzdělávací akce za kvartál	10 400 Kč
<b>Připomínání smysluplnosti práce</b>	
Motivační plakáty - velikost A3, barevný, lesklý papír, 250 g, 4 ks	240 Kč
<b>Zavedení soukromých odměnových výletů</b>	
Odměnové výlety - 1 x za kvartál, rozpočet 10 000 Kč	10000 Kč - 40000 Kč
<b>Projevování uznání</b>	
Zlatý fotorámeček velikost A4	110 Kč
Vyhotovení 4 fotografií velikost A4	120 Kč
<b>Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů</b>	
1 x měsíčně, 4 poradci (200 Kč/hod)	2 400 Kč
<b>Celkem náklady na 3 měsíce</b>	<b>37 450 Kč - 77 450 Kč</b>



Pro zlepšení klimatických podmínek na pobočce budou zavedeny na přední okna pobočky žaluzie. Jednorázová investice zahrnující výrobu a instalaci žaluzií vychází dle konkrétní nabídky firmy Showroom Zlín na 15 770 Kč. Pro lepší sdílení informací na mezi pracovníky pobočky bude založena facebooková stránka, čas přidělený na založení stránky je 15 minut, což vychází v přepočtu se stanovenou sazbou na náklad 50 Kč. Instalace a příprava užívání úložiště Dropbox je stanovena na 1 hodinu, náklad 200 Kč. Definování jasné pracovní doby bude probráno na svolané schůzi všech pracovníků pobočky stejně jako podmínky pro práci z domova. Délka schůze se odhaduje na 1,5 hodiny. Nákladovost této schůze je tedy 1200 Kč. Pravidelné teambuildingové aktivity budou spočívat ve sportovní aktivitě, konkrétně badmintonu a následné večeře. Pro hru badmintonu bude využita tenisová a badmintonová hala Růmy ve Zlíně. Cena za 1 hodinu a dva kurty je zde 480 Kč, tj. 960 Kč za kvartál. Rozpočet na večeři je stanoven 500 Kč na osobu. V případě plné účasti na obou teambuildingových akcích vychází náklady na večeři na 6000 Kč za kvartál. Pro pravidelné vzdělávací akce bude využito školících seminářů organizovaných jednotlivými školiteli a manažery. Cena jednoho dvoudenního semináře vychází průměrně na 1300 Kč za hodinu. V případě plné účasti jsou náklady na 4 osoby a 2 vzdělávací semináře za kvartál 10 400 Kč. Pro účely připomínání smysluplnosti práce budou vyhotoveny motivační plakáty velikosti A3, vytištěny budou prostřednictvím tiskárny přímo na pobočce. Náklady na papír a tisk budou dohromady 80 Kč. Tyto plakáty budou umístěny do rámců velikosti A3, které má pobočka již k dispozici. Plakát bude moci být vyměněn kdykoliv podle preferencí jednotlivých poradců. Dalším motivačním nástrojem budou pravidelné odměňové výlety. Tyto výlety budou obměňovány podle ročního období a preferencí jednotlivých poradců. Rozpočet na jeden výlet je stanoven na 10 000 Kč na jednoho poradce. V případě úspěchu všech čtyřech poradců je tedy rozpočet 40 000 Kč. Dále bude více využíván motivační nástroj uznání. Zlatý rámeček bude zakoupen v místním obchodě JYSK za 110 Kč a fotografie budou vyhotoveny ve Fotografii Zlín celkem za 120 Kč. Poslední změnou je zavedení pravidelných rozhovorů, nákladovost z hlediska času poradců je vyčíslena na 2400 za kvartál.

Nutno dodat, že tyto prvotní náklady jsou nejvyšší. Pokud by se tento projekt ukázal jako účinný a bylo by rozhodnuto pro jeho trvalé zavedení, kvartální náklady na projekt by se snížili o jednorázové položky. Zůstaly by pravidelné výdaje, tedy náklady na vzdělávací akce, teambuildingové aktivity, pravidelné hodnotící rozhovory a podle úspěchu poradců, odměňové výlety. Kvartální náklady by se podle úspěšnosti poradců pohybovaly v rozmezí 19 760 – 59 760 Kč za kvartál. Důležité je také zmínit, že podmínky odměňových výletů

budou nastaveny tak, že pro pobočku bude vždycky výhodnější, aby na tento benefit dosáhlo co největší množství poradců. Náklady na odměnové výlety budou přímo úměrně kompenzovány většími zisky. Náklady na zavedení těchto změn budou hrazeny z rozpočtu pobočky.

## 12.6 Riziková analýza projektu

Je nutné si uvědomit, že s realizací projektu mohou nastat také různá rizika, se kterými je dobré předem počítat a připravit se na ně. V této kapitole jsou uvedena jednotlivá rizika, která mohou nastat při realizaci projektu, ohodnocena jejich závažnost a pravděpodobnost vzniku.

Jednotlivá rizika jsou znázorněna v matici rizik, kde je ohodnocena jejich závažnost a pravděpodobnost vzniku.

Pravděpodobnost, se kterou mohou jednotlivá rizika nastat, je v rámci rizikové analýzy ohodnocena na základě následující stupnice:

- Nízká pravděpodobnost – 0,25
- Střední pravděpodobnost – 0,5
- Vysoká pravděpodobnost – 0,75

Stejná stupnice je využita při ohodnocení závažnosti jednotlivých rizik, a to:

- Nízká závažnost – 0,25
- Střední závažnost – 0,5
- Vysoká závažnost – 0,75

Výsledek je určen násobkem hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty závažnosti jednotlivého rizika a je ukazatelem důležitosti tohoto rizika.

Tab. 15. Matice pravděpodobnosti vzniku a závažnosti rizika (Vlastní zpracování, 2017)

Druh rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika			Závažnost rizika			Výsledek
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Prodloužení doby trvání jednotlivých činností		X		X			0,125
Překročení stanovených nákladů	X				X		0,125
Zhoršení finanční situace pobočky	X					X	0,1875
Neochota zaměstnanců spolupracovat	X					X	0,1875
Neochota pomoci ze strany vedení	X					X	0,1875
Nespokojenost se změnami v motivačního systému	x					x	0,1875
Neúčinnost motivačního systému		x				x	0,375

### **Prodloužení doby trvání jednotlivých činností**

Vzhledem k tomu, že při realizaci projektu hraje hlavní roli lidský faktor, je možné, že se jednotlivé činnosti projektu pozdrží. Pravděpodobnost tohoto rizika je poměrně vysoká, avšak závažnost není nijak velká. V případě, že dojde k pozdržení projektu o pár dnů, se z hlediska jeho efektivnosti nic nestane.

### **Překročení stanovených nákladů**

Dalším rizikem, které může nastat, je překročení stanovených nákladů. Pravděpodobnost, že k tomu dojde je však nízká. Pokud by i tak k překročení nákladů došlo, záleží na tom, o jak velkou částku by se jednalo. V případě mírného zvýšení nákladů není závažnost tohoto rizika příliš vysoká.

### **Zhoršení finanční situace pobočky**

Pokud by z jakýchkoliv důvodů došlo před nebo v průběhu realizace projektu k zhoršení finanční situace pobočky, je možné, že by na projekt zaměřený na zvýšení motivace zaměstnanců nebylo dostatek finančních prostředků. V takovém případě by mohly být zrealizovány pouze ty části projektu, které nejsou nijak finančně náročné. Závažnost tohoto rizika je poměrně vysoká na rozdíl od pravděpodobnosti, že nastane.

### **Nezájem zaměstnanců**

Pravděpodobnost tohoto rizika je nízká, jelikož navrhované změny jsou výsledkem individuálních rozhovorů s každým zaměstnancem. V případě, že by však k tomu došlo, je závažnost tohoto rizika velmi vysoká, jelikož by celý projekt ztratil smysl.

### **Neochota pomoci ze strany vedení**

Riziko neochoty ze strany vedení je také velmi malé, jelikož při individuálních rozhovorech projeví vedoucí zájem o návrhy v oblasti zvýšení motivace zaměstnanců. Pokud by však taková situace nastala, platí jako v předchozím případě, že závažnost bude velmi vysoká. Ochota vedení je stejně důležitá jako zájem spolupracovníků.

### **Nespokojenost zaměstnanců se změnami v motivačním systému**

Riziko, že budou zaměstnanci se změnami v motivačním systému nespokojeni, je také velmi malé, jelikož změny byly navrhovány na základě preferencí a požadavků zaměstnanců. Ovšem i s tímto je nutno částečně počítat. Závažnost takového rizika by však byla velmi vysoká, vzhledem k tomu, že spokojenost je základem pro motivaci tedy i cílem tohoto projektu.

### **Neúčinnost motivačního systému**

Posledním a nejdůležitějším rizikem je neúčinnost změn motivačního systému. Ačkoliv jsou změny navrhovány na základě rozhovorů se všemi pracovníky pobočky, je možné, že motivační systém nebude účinný. Správná motivace zaměstnanců je velmi složitá a jedině neustálým zkoušením a zjišťováním je možné nalézt účinný motivační systém, proto je nutné brát toto riziko jako součást projektu.

## **12.7 Shrnutí projektu**

Projekt se zabývá problematikou motivace poradců ve vybrané společnosti. Projekt byl vyhotoven na základě předchozích analýz a jeho cílem je zvýšení motivace a spokojenosti poradců vybrané společnosti. V rámci projektu byly navrženy jednotlivé změny ve stávajícím motivačním systému. Jedná se o zlepšení klimatických podmínek v kancelářích, zavedení systému sdílení informací mezi poradci, jasné definování pracovní doby, zavedení možnosti práce z domova, pravidelné teambuildingové aktivity a vzdělávací akce, připomínání smysluplnosti práce, zavedení soukromých odměnových výletů, častější projevování uznání a pravidelné hodnotící individuální rozhovory. V rámci projektu byla provedena nákladová,

časová a riziková analýza. Zkušební doba tohoto projektu je stanovena na 1 kvartál, po této době lze účinnost projektu alespoň částečně vyhodnotit za pomoci individuálních rozhovorů s pracovníky pobočky a srovnání pracovních výsledků poradců před a po zavedení projektu. Je možné, že se výsledky těchto změn projeví na motivaci až s delším časovým odstupem. Proto úplné zhodnocení zavedených změn by mělo přijít alespoň rok poté, co budou zapracovány do praxe.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zdokonaleného motivačního systému vedoucího ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato práce je zaměřena na pobočku finančního poradenství Partners market Zlín.

Teoretická část se zabývá problematikou motivace, jednotlivých motivačních teorií, motivačním prostředím, systémem a popisuje výzkumné metody. Na základě uvedených poznatků můžeme říct, že ačkoliv je motivace velmi řešeným a aktuálním tématem, neexistuje jedna správná obecná teorie, která by tento proces popisovala. Důležité tedy je zaměřit se vždy na oblast motivace zkoumané společnosti a řešit toto téma individuálně.

První část analytické práce je zaměřena na analýzu současného motivačního stavu pobočky, analýzu motivačního stavu na jiných pobočkách a jejich srovnání. Tyto výzkumy jsou doplněny SWOT analýzou motivačního systému zkoumané pobočky. Ačkoliv z výzkumu nevyplývají žádné velké nedostatky, odkrývá několik oblastí, ve kterých lze provést pozitivní změny.

Na tyto změny je zaměřena druhá část analytické práce. V této části je navržen projekt s konkrétními návrhy na zlepšení motivačního systému. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Účinnost tohoto projektu na zvýšení motivace zaměstnanců však ukáže až jeho zavedení do praxe a čas.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- 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. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. E-knihy jedou, 2016, 470 s. ISBN 978-80-7512-431-9.
- BURŠOVÁ, Petra. Svobodné firmy: alternativní forma řízení. Brno, 2014. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Blahoslav Rozbořil.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 352 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, Martin. Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Praha: Grada, 2015, 260 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.
- DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DAŇKOVÁ, Michaela. Koučování: kouč: kdy, jak a proč. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 168 s. ISBN 978-80-247-5549-6
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012, 592 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

- FORSYTH, Patrick. How to motivate people. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2010, 144 s. ISBN 0749459999.
- HAJZLER, Tomáš. Peníze nebo život: jak přestat vydělávat na život a začít i v práci žít. Praha: PeopleComm, 2012, 384 s. ISBN 978-809-0489-035.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013, 176 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008, 368 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- LANDY, Frank J. a Jeffrey M. CONTE. Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology. 3rd ed. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, c2010, 720 s. ISBN 978-1-4051-9025-1.
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010, 160 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X.
- MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013, 240 s. ISBN 978-80-904133-9-9
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. Leadership: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. Management. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978807375347.



- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 207 s. Manažer. ISBN 978-80-247-58-70-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, 172 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010, 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-23-61-7.
- WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003, 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

#### **Internetové zdroje:**

- Cafeteria zvyšuje motivaci. KarieraWeb.cz [online]. ©2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>
- Co znamená Work-Life Balance ve firemním slovníku. Podnikátor [online]. ©2012 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16371/Co-znamenava-worklife-balance-ve-firemnim-slovniku>
- DOBOSIOVÁ, Martina. Naplnění potřeb člověka. In: Středisko mediální výchovy Teologické fakulty Jihočeské univerzity [online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.stremev.cz/naplneni-potreb-cloveka/>
- KUČEROVÁ, Iva. Motivační techniky a nástroje [online]. ©2013 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [www.oatabor.cz/dokumenty/projekty/..VY\\_32\\_INOVACE\\_MAM\\_KC\\_3\\_19.ppt](http://www.oatabor.cz/dokumenty/projekty/..VY_32_INOVACE_MAM_KC_3_19.ppt)
- O společnosti. Finanční poradenství jinak [online]. © 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>
- Home office jako forma flexibilního zaměstnávání. Portál POHODA [online]. ©2012 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>

Jak úspěšně motivovat. Mzdová praxe [online]. ©2016 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z:  
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

Jak funguje pozitivní motivace. Cílevědomě.cz [online]. ©2014 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.cilevedome.cz/jak-funguje-pozitivni-a-negativni-motivace/>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb. (Doboisová, 2015).....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2. Organizační struktura PM Zlín. Pošvář (2009, str. 252), upraveno autorem</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 3. Graf používaných motivačních nástrojů podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 4. Účinnost finančního ohodnocení podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 5. Účinnost odměnových výletů podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 6. Účinnost vzdělávacích akcí podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 7. Účinnost firemního auta podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 8. Účinnost teambuildingových akcí podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 9. Účinnost pochvaly podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 10. Účinnost uznání podle vedoucích jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) ..</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 11. Účinnost motivačních systémů podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 12. Vliv motivačních systémů na plnění finančních cílů a plánu podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 13. Frekvence průzkumů spokojenosti a motivace zaměstnanců podle vedení jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 14. Spokojenost s atmosférou na pracovišti podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 15. Spokojenost s pracovními podmínkami podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 16. Spokojenost se vztahy s kolegy podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 17. Spokojenost s firemní kulturou podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 18. Spokojenost s pracovní dobou podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	<i>61</i>

Obr. 19. Spokojenost se vztahy s nadřízenými podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	62
Obr. 20. Spokojenost se stylem řízení podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	62
Obr. 21. Spokojenost s kontrolou podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	62
Obr. 22. Spokojenost s projevy uznání podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	63
Obr. 23. Spokojenost s nasloucháním podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	63
Obr. 24. Spokojenost s individuálními rozhovory podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	63
Obr. 25. Spokojenost s náplní práce podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	64
Obr. 26. Spokojenost se smysluplností práce podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	64
Obr. 27. Spokojenost s množstvím administrativní práce podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	64
Obr. 28. Spokojenost s pracovními výsledky podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	65
Obr. 29. Spokojenost s možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	65
Obr. 30. Spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	66
Obr. 31. Spokojenost se spravedlností systému odměňování podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	66
Obr. 32. Spokojenost s finančním ohodnocením podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	66
Obr. 33. Spokojenost s nefinančním ohodnocením podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	67
Obr. 34. Účinnost odměňových výletů podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017) .....	67

<i>Obr. 35. Účinnost finančního odměňování podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	68
<i>Obr. 36. Účinnost vzdělávacích akcí podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	68
<i>Obr. 37. Účinnost firemního auta podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	68
<i>Obr. 38. Účinnost teambuildingových akcí podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	69
<i>Obr. 39. Účinnost pochvaly podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)</i> ..	69
<i>Obr. 40. Účinnost uznání podle poradců jiných PM. (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	69
<i>Obr. 41. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	86

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Motivační a hygienické faktory podle Herzberga. (Duchoň, Šafránková, 2008), upraveno autorem.....</i>	19
<i>Tab. 2. Účinnost motivačních nástrojů podle vedení PM Zlín (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	46
<i>Tab. 3. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s pracovním prostředím (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	48
<i>Tab. 4. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s vedením (Vlastní zpracování, 2017) ....</i>	49
<i>Tab. 5. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s náplní práce a seberealizací (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	50
<i>Tab. 6. Spokojenost zaměstnanců PM Zlín s odměňováním (Vlastní zpracování, 2017) .....</i>	51
<i>Tab. 7. Účinnost motivačních nástrojů podle vedení PM Zlín (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	52
<i>Tab. 8. SWOT analýza motivačního systému (Vlastní zpracování, 2017) .....</i>	73
<i>Tab. 9. Hodnocení SWOT matice. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	76
<i>Tab. 10. Výpočet bilance SWOT matice. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	77
<i>Tab. 11. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	84
<i>Tab. 12. CPM analýza pomocí programu WinQSB. (Vlastní zpracování, 2017) .....</i>	85
<i>Tab. 13 Kritická cesta projektu. (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	86
<i>Tab. 14. Nákladová analýza projektu (Vlastní zpracování, 2017) .....</i>	88
<i>Tab. 15. Matice pravděpodobnosti vzniku a závažnosti rizika (Vlastní zpracování, 2017).....</i>	91

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI      Rozhovor s vedením PM Zlín
- PII     Rozhovor se zaměstnanci PM Zlín

## PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S VEDENÍM PM ZLÍN

1) Jaké motivační nástroje využíváte na své pobočce?

2) Jak byste ohodnotil/a účinnost jednotlivých nástrojů na Vaše poradce? (1-účinný, 2-spíše účinný, 3-tak napůl, 4-spíše neúčinný, 5-neúčinný).

Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Výlety za odměnu	1	2	3	4	5
Vzdělávací semináře	1	2	3	4	5
Firemní auto	1	2	3	4	5
Teambuildingové akce	1	2	3	4	5
Flexibilní pracovní doba	1	2	3	4	5
Možnost práce z domova	1	2	3	4	5
Pochvala	1	2	3	4	5
Uznání – vyhlašování nejlepších	1	2	3	4	5

3) Existuje něco, co Vaše zaměstnance v současné době v práci demotivuje?

4) Jak byste ohodnotil/a účinnost motivačního systému?

5) Plní současný motivační systém finanční cíle a plány?

6) Jak často provádíte průzkumy (dotazníky/ rozhovory) spokojenosti a motivace Vašich poradců?



## PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI PM ZLÍN

### Pracovní prostředí

- 1) Jak byste ohodnotil/a pracovní podmínky (teplo, světlo, vybavení kanceláří)?
- 2) Jak byste ohodnotil/a atmosféru na pracovišti?
- 3) Jak byste ohodnotil/a vztahy s kolegy?
- 4) Jak byste ohodnotil/a firemní kulturu?
- 5) Jak byste ohodnotil/a pracovní dobu?
- 6) Je něco, co byste v pracovním prostředí změnil/a?

Znázornění spokojenosti s pracovním prostředím pomocí škálového hodnocení (Spokojen - spíše spokojen – tak napůl – spíše nespokojen – nespokojen)

Pracovní podmínky (teplo, světlo, vybavení kanceláří)	1	2	3	4	5
Atmosféra na pracovišti	1	2	3	4	5
Vztahy s kolegy	1	2	3	4	5
Firemní kultura	1	2	3	4	5
Pracovní doba	1	2	3	4	5

### Vedení

- 7) Jak byste ohodnotil/a kontrolu?
- 8) Jak byste ohodnotil/a projevy uznání?
- 9) Jak byste ohodnotil/a naslouchání?
- 10) Jak byste ohodnotil/a individuální rozhovory?
- 11) Je něco, co byste v oblasti vedení změnil/a?

Znázornění spokojenosti s vedením pomocí škálového hodnocení (Spokojen - spíše spokojen – tak napůl – spíše nespokojen – nespokojen)

Kontrola	1	2	3	4	5
Projevy uznání	1	2	3	4	5
Naslouchání (zájem o názory, nápady)	1	2	3	4	5
Individuální rozhovory	1	2	3	4	5

### Náplň práce a seberealizace

- 12) Jak byste ohodnotil/a smysluplnost práce?
- 13) Jak byste ohodnotil/a náplň práce?

14) Jak byste ohodnotila množství administrativní práce?

15) Jak byste ohodnotila možnosti vzdělávání?

16) Je něco, co byste ve vaší práci změnil/a?

Znázornění spokojenosti s náplní práce a seberealizací pomocí škálového hodnocení (Spokojen - spíše spokojen – tak napůl – spíše nespokojen – nespokojen)

Smysluplnost práce	1	2	3	4	5
Náplň práce	1	2	3	4	5
Pracovní výsledky	1	2	3	4	5
Množství administrativní práce	1	2	3	4	5
Možnosti vzdělávání	1	2	3	4	5

### Odměňování

17) Jak byste ohodnotil/a systém hodnocení pracovního výkonu?

18) Jak byste ohodnotil/a spravedlnost systému odměňování?

19) Jak byste ohodnotil/a finanční odměňování?

20) Jak byste ohodnotil/a nefinanční odměňování?

21) Je něco co byste v oblasti odměňování změnil/a?

Znázornění spokojenosti s odměňováním pomocí škálového hodnocení (Spokojen - spíše spokojen – tak napůl – spíše nespokojen – nespokojen)

Systém hodnocení pracovního výkonu	1	2	3	4	5
Spravedlnost systému odměňování	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Nefinanční ohodnocení	1	2	3	4	5

22) Jak byste ohodnotila účinnost jednotlivých motivačních faktorů? (1-účinný, 2-spíše účinný, 3-tak napůl, 4-spíše neúčinný, 5-neúčinný)

Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Výlety za odměnu	1	2	3	4	5
Vzdělávací semináře	1	2	3	4	5
Firemní auto	1	2	3	4	5
Teambuildingové akce	1	2	3	4	5

Flexibilní pracovní doba	1	2	3	4	5
Možnost práce z domova	1	2	3	4	5
Pochvala	1	2	3	4	5
Uznání – vyhlašování nejlepších	1	2	3	4	5

23) Existuje něco, co Vás v současné době v práci demotivuje?

### Identifikační údaje

1. Věk:

- Do 25 let včetně
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Více než 55 let

2. Pohlaví:

- Muž
- Žena

3. Dosažené vzdělání:

- Základní vzdělání, vyučení v oboru
- Střední vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho zde pracujete:

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3 – 5 let
- 6 let a více