

Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu

Romana Láníčková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana LÁNÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **H118167**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na charakteristiku a vymezení pojmu motivace;
- na faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců;
- na úlohu personálního managementu v organizaci.

Součástí práce bude sociologický výzkum zaměřený na motivaci zaměstnanců v konkrétní organizaci.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Adair, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004.

Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999.

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002.

Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007.

Kasper, H., Mayrhofer, W. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

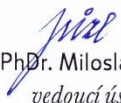
Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Láca, Ph.D.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že


- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

ROMANA LANIČKOVÁ
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 1.4.2014.....


.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem výzkumu této bakalářské práce „Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu“ je zjištění úrovně motivace zaměstnanců společnosti PROFÍ CREDIT Czech, a.s. Cílem práce je analýza stávajícího motivačního systému a zjištění faktorů a stimulů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá zdroji motivace, jednotlivými teoriemi motivace a motivačními nástroji a strategiemi. Z hlediska personálního managementu jsou v práci vymezeny základní pojmy a funkce personálního managementu.

Praktická část obsahuje výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci společnosti PROFÍ CREDIT Czech, a.s. V závěrečné části je ověřena platnost hypotéz, které byly stanoveny v teoretické části.

Klíčová slova:

motivace, zdroje motivace, teorie motivace, motivační strategie, pracovní motivace, personální management, zaměstnanec, odměňování

ABSTRACT

The subject of research this Bachelor thesis „The employee motivation - role of HR department“ determine the level of employee motivation PROFÍ CREDIT Czech, a. s. The aim of thesis is to analyze the current system and identify motivational factors and incentives that affect employee motivation.

The theoretical part deals with the sources of motivation, different theories of motivation and motivational tools and strategies. In terms of personnel management there are the thesis of the basic concepts and functions of personnel management.

The practical part contains the results of a questionnaire survey conducted among employees PROFÍ CREDIT Czech, a. s. In the final part is validated by the hypotheses, that were established in the theoretical part.

Keywords:

Motivation, sources of motivation, theory of motivation, motivational strategies, work motivation, personnel management, employee, remuneration

Uprostřed každého problému se nachází příležitost.

Albert Einstein

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl během psaní mé bakalářské práce.

Chtěla bych také poděkovat svému příteli a celé své rodině za podporu a trpělivost, kterou mi věnovali při psaní této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 DEFINICE MOTIVACE	11
1.1.1 Typy motivace.....	12
1.1.2 Stimul	13
1.2 ZDROJE MOTIVACE.....	13
1.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY	16
1.4 DEMOTIVAČNÍ FAKTORY	16
2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE	17
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	17
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH.....	18
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	20
2.4 DALŠÍ TEORIE MOTIVACE	23
2.5 HERZBERGOVA TEORIE	24
3 MOTIVAČNÍ STRATEGIE, NÁSTROJE A METODY	25
4 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	28
4.1 VYMEZENÍ POJMŮ	28
4.2 FUNKCE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	30
4.3 MODELY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROFI CREDIT CZECH, A. S.	38
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	38
5.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	39
5.3 VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	40
5.3.1 My Credit	40
6 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI PROFI CREDIT CZECH, A. S.	42
6.1 CÍL VÝZKUMU.....	42
6.2 STANOVENÉ HYPOTÉZY	42
6.3 METODOLOGIE VÝZKUMU	43
6.3.1 Metoda výzkumu.....	43
6.3.2 Soubor respondentů.....	44
6.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	47
6.5 OVĚŘENÍ PLATNOSTI STANOVENÝCH HYPOTÉZ	62
6.6 NAVRHOVANÉ ZMĚNY V MOTIVAČNÍM SYSTÉMU	64
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM GRAFŮ	70

SEZNAM PŘÍLOH.....	71
---------------------------	-----------

ÚVOD

Motivace nás provází v našem každodenním životě. Je to energie, která nás žene kupředu, ovlivňuje naše jednání a pomáhá nám dosahovat našich cílů. Ať už v životě děláme cokoliv, vždy jsme k tomu něčím motivováni. Mnoho firem si dnes již uvědomuje, jak je důležité mít motivované a spokojené zaměstnance. Nejenže tím firma zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu, ale naskýtají se jí prakticky neomezené možnosti v oblasti rozvoje lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů je proto důležitou součástí vedení firmy. Motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkony při práci, nemá důvod z firmy odcházet a naopak se snaží v zaměstnání udržet. Díky dobře nastavenému motivačnímu programu se snižuje fluktuace zaměstnanců, spokojení zaměstnanci jsou ztotožněni s vizemi firmy a ta tak snadněji a rychleji dosahuje svých cílů.

Motivace zaměstnanců je úkolem především pro vedoucí pracovníky a personální management. Je totiž třeba rozpoznat, co konkrétní zaměstnance motivuje. Přestože existuje velké množství návodů, jak zaměstnance motivovat, žádný z nich není univerzální a s každým člověkem je třeba pracovat jako s individualitou. Každý člověk má jiné potřeby a má také jiné priority. Pro někoho může být hlavní motivací mzda, pro jiného například prestiž spojená s výkonem daného zaměstnání. Je tedy na vedoucích pracovnících, aby správně rozpoznali potřeby svých zaměstnanců a dokázali na ně reagovat. Nespokojený zaměstnanec nejenže nevykonává dobře svoji práci, ale může negativně ovlivnit i ostatní kolegy na pracovišti.

Cílem mé bakalářské práce je analýza stávajícího motivačního systému ve firmě, kde pracuji. Po provedení analýzy by mělo být jasné, jestli je stávající motivační systém dostačující, příp. jaké jsou jeho nedostatky. Výsledky výzkumu by měly sloužit vedení firmy jako materiál pro zlepšení dosavadního motivačního systému, a tím i k větší spokojenosti jejich zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

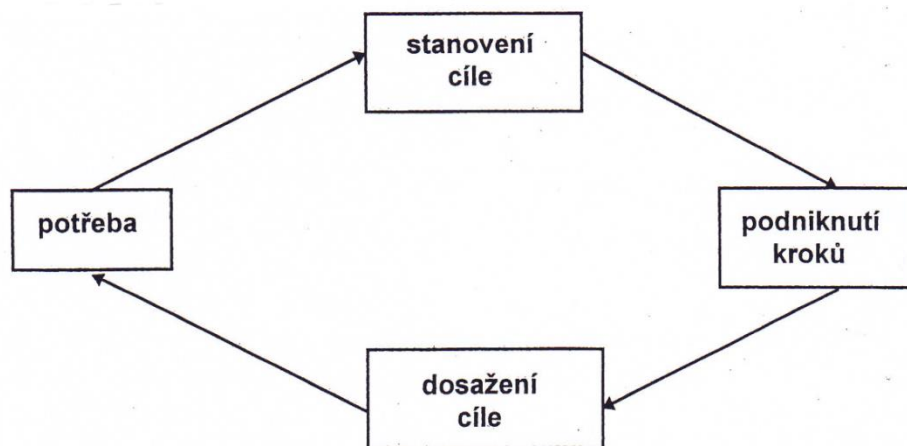
1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Definice motivace

Samotný pojem motivace vznikl ze slova motiv, který pochází z latinského slova *movere*, tedy hýbat se, uvádět něco do pohybu. Motivace tedy uvádí lidi do pohybu, resp. jejich konání. Také výkon motivovaných lidí je mnohem vyšší, což je pro úspěch a rozvoj firmy rozhodující. Motivace je proces, který se skládá z mnoha dílčích kroků a na každého člověka bude působit jiným způsobem. Proto je důležité, aby manažeři dobře rozpoznali potřeby svých zaměstnanců a reagovali na ně správně.

Armstrong (1999, s. 296) popisuje vznik motivace jako proces, kdy u člověka vznikne na vědomé příp. nevědomé úrovni neuspokojená potřeba. Následuje stanovení cíle, který vede k předmětu, který danou potřebu uspokojí. Podniknutí kroků vedoucích k cíli a následné dosažení cíle, a tedy i uspokojení potřeby, jsou pak dalšími prvky v procesu motivace.

Obr. č. 1 – Proces motivace



(Zdroj: Armstrong, 1999, s. 296)

1.1.1 Typy motivace

Motivace zaměstnance může být uskutečněna dvěma způsoby. Prvním je vnitřní motivace, kdy zaměstnanec prakticky motivuje sám sebe, například tím, že vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby. Druhým způsobem je vnější motivace, kdy se naopak firma snaží motivovat svého zaměstnance. Vnitřní motivace je ceněna více než vnější, protože panuje názor, že je mnohem účinnější a stabilnější formou motivace (Deiblová, 2005, s. 55).

Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci si lidé vytvářejí sami už svým přístupem k zaměstnání. Existují totiž dvě skupiny lidí, první skupinu jejich práce nebaví a berou ji jako nutné zlo a druhou naopak práce baví a naplňuje je. Rozdíl mezi těmito skupinami lidí je v tom, že druhá skupina se naučila využívat a rozvíjet v zaměstnání své schopnosti a dovednosti. Pokud lidé vykonávají práci, která je baví, je pro ně zajímavá a mohou dělat, co uznají sami za vhodné, je pro ně tou nejlepší vnitřní motivací a je daleko účinnější a trvalejší, než motivace vnější.

Vnější motivace

Jedná se o motivační strategii managementu, kterou využívá pro motivaci svých zaměstnanců. Může jít o motivaci v pozitivním smyslu, například ve formě finanční odměny nebo povýšení, nebo naopak motivaci v negativním smyslu ve formě trestu (např. snížení platu).

Motiv

„Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na vaši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním způsobem.“ (Adair, 2004, s. 16)
Člověk může mít motivů dokonce více, z nichž některé mohou dominovat. Tuto potřebu se pak člověk snaží uspokojit a jedná takovým způsobem, aby uspokojení dosáhl. Motivы se mohou také v průběhu času měnit, dominantní motiv se může stát vedlejším a naopak. Vše závisí na vnitřním postoji člověka, ale mohou ho ovlivnit i vnější podmínky. Ve většině případů také nelze uspokojit všechny potřeby najednou, proto je třeba vytvořit si hierarchii hodnot, kdy bude jasné, které potřeby budou upřednostněny, které je lépe odsunout na pozdější dobu nebo které budou úplně potlačeny.

1.1.2 Stimul

Za stimul můžeme považovat jakýkoli impuls, který způsobí změny v motivaci člověka. *Bedrnová (1998, s. 223) rozlišuje stimuly na impulsy a incentivy.*

Impulsy jsou čistě vnitřními procesy uvnitř těla člověka, může jít například o bolest hlavy, což motivuje člověka k tomu vzít si prášek nebo jít k lékaři. Naproti tomu **incentivy** jsou vnější podněty, například pochvala za dobře odvedenou práci. Je důležité říci, že stimulem může být pro člověka prakticky cokoliv, vždy záleží na konkrétním člověku a jeho motivačním profilu.

1.2 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

K základním zdrojům motivace patří:

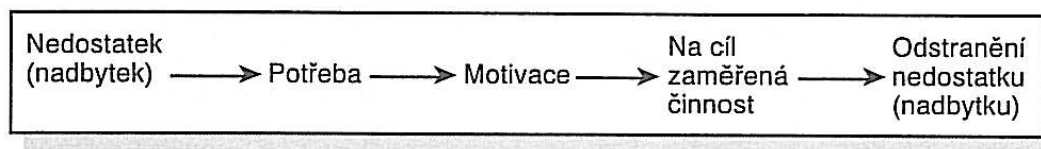
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.“

(Bedrnová, 1998, s. 224)

Potřeby

Potřeba je stav, kdy člověk pocítuje nedostatek něčeho. Nemusí jít vždy o uvědomovaný nedostatek, někdy může jít jen o nepříjemný stav napětí, který člověk pocítuje. Člověk má pak samozřejmě tendenci odstranit toto napětí a právě to je motivací k činnosti, která povede k odstranění nedostatku.

Obr. č. 2 – Schéma vztahů potřeb, motivace a činnosti



(Zdroj: Bedrnová, 1998, s. 225)

Zpravidla se potřeby dělí na **primární** a **sekundární**. Primární jsou potřeby biologické, které souvisí s činností našeho těla. Jde o potřebu potravy, kyslíku, odpočinku apod. Potřeby sekundární jsou pak potřeby sociální nebo také společenské. Patří mezi ně potřeba lásky, moci nebo vlastnictví. Jedním z možných vysvětlení vzniku sekundární potřeby je proces, kdy člověk objeví určitou situaci nebo předmět, který mu dopomůže k uspokojení jeho primární potřeby. Tento předmět nebo situaci si spojí s dosažením cíle a může se tak z něj vytvořit úplně nový předmět potřeby. Potom mluvíme o potřebě individuálně naučené.

Návyky

Návyk je „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“. (Bedrnová, 1998, s. 226) Můžeme jej také nazvat stereotypem. Jde o činnosti, které člověk opakuje často, nebo dokonce pravidelně dělá. Může jít o naučený vzorec chování, který člověk používá v určité situaci. Návyky vznikají buď na nevědomé úrovni, nebo se je lze cíleně naučit. Mohou tak být výsledkem výchovy, ale také součástí vlastního rozvoje člověka.

Zájmy

Zájmem rozumíme zaujetí člověka pro určitou věc, činnost nebo oblast, které mu poskytují potěšení a prostřednictvím nichž se může realizovat. Zájem je trvalejšího charakteru a důležitá je především skutečnost, že vůbec existuje.

Hodnoty

Člověk ve svém životě prochází různými situacemi a získává z nich zkušenosti. Podle toho, jestli šlo o dobré nebo špatné zkušenosti, je hodnotí, přisuzuje jim tím určitou hodnotu. Je tedy patrné, že hodnoty si každý člověk vytváří sám, ovšem je nutné dodat, že spoustu jich přejímá z prostředí, ve kterém žije. Tímto prostředím je myšlena rodina, přátelé, učitelé ve škole atd. a všechny tyto faktory ovlivňují hodnotový systém, který si člověk vytváří.

Ve svém hodnotovém systému člověk přisuzuje různým skutečnostem různou důležitost. Hodnotou může být pro člověka prakticky cokoliv, například peníze, svoboda, zdraví, rodina nebo práce.

Německý psycholog Eduard Spranger vytvořil **typologii hodnotových orientací**. Podle Sprangera rozlišujeme šest typů osobnosti podle převažujících hodnot:

- *typ teoretický* – zaměřuje se na hledání pravdy, je racionální, nejvyšší hodnotou je poznání
- *typ ekonomický* – hodnotí věci z pohledu užitečnosti nebo praktičnosti, zaměřuje se na prosperitu, nejvyšší hodnotou je užitek
- *typ estetický* – hodnotí formu a harmonii, individualismus, nejvyšší hodnotou je krása
- *typ sociální* – nesobecký člověk, pro kterého je nejvyšší hodnotou láska
- *typ politický* – soutěživý typ člověka, pro kterého je nejvyšší hodnotou moc
- *typ náboženský* – nejvyšší hodnotu spatřuje v jednotě, uznává božské hodnoty, chce poznat mystickou náboženskou zkušenost

(Bedrnová, 1998, s. 229)

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, 1998, s. 230) Ideály mohou mít nejrůznější podobu, může jít například o životní cíl nebo představu životního stylu. Ideály vznikají v důsledku působení sociálního prostředí, především pak rodiny a autorit obecně.

1.3 Motivační faktory

Motivovaný člověk bude vždy svou práci vykonávat s radostí a s plným nasazením, kdežto demotivovaný člověk s nechutí, kdy se bude naopak snažit vykonávání práce vyhnout. Je zřejmé, že motivace ovlivňuje přístup zaměstnance k práci, k plnění úkolů s ní spojených a k celkové ochotě pracovat.

Bedrnová rozlišuje dva typy pracovní motivace, a sice motivaci **intrinsickou** a motivaci **extrinsickou**. Motivace intrinsická souvisí se samotnou prací, přičemž mezi její hlavní motivy patří potřeba činnosti vůbec, potřeba výkonu a potřeba po smyslu života a seberealizace. Motivace extrinsická souvisí naopak s motivy mimo práci, patří k nim potřeba peněz, potřeba jistoty a potřeba sociálních kontaktů.

(Bedrnová, 1998, s. 242)

1.4 Demotivační faktory

Většina manažerů řeší otázku, jak své zaměstnance nejlépe motivovat, občas ale zapomíná na to, že v první řadě je třeba hledat příčinu jejich demotivace. Převážná většina lidí začne být demotivována a tím pádem i frustrována, pokud se jim do cesty postaví nějaká nepřekonatelná překážka. V pracovním prostředí se jich může vyskytnout nespočet a ne vždy je pracovník schopen je ovlivnit. Mezi demotivační faktory můžeme zařadit například špatnou komunikaci s nadřízeným, může jít také o situaci, kdy nadřízený nevnímá podněty a nápady svých podřízených nebo je kritizuje, přestože zaměstnanci odvádí práci, jak nejlépe umí. I nedostatek pracovních úkolů se může stát jedním z demotivačních faktorů, stejně tak jako nedostatečná organizace pracovních úkolů, kdy je pro zaměstnance těžké zjistit, který z úkolů má prioritu a který naopak ne.

Bělohávek (2000) v tomto případě radí „Pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat! Přemýšlejme nad všemi možnými příčinami demotivace a nepouštějme je na pracoviště.“ (Bělohávek, 2000, s. 45)

2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

2.1 Teorie instrumentality

Instrument značí nějaký nástroj nebo přístroj, který k něčemu slouží nebo něco vytváří. Teorie instrumentality funguje na podobném principu, a sice že vykonání jedné věci povede k další. Ve velmi zjednodušené podobě teorie instrumentality tvrdí, že největší motivací pro lidi jsou peníze a pracují tedy jen pro peníze. *Dle Deiblové (2005, s. 30) mluvíme o „ekonomickém člověku“, který je motivován jen výdělkem.*

Taylorismus

Teorie instrumentality je založena především na vědecké práci amerického inženýra F. W. Taylora.

Taylor předpokládal, že největší motivací pro člověka je fakt, že odměna nebo trest jsou přímo provázány s jeho výkonem, tedy že odměny jsou závislé na jeho skutečném výkonu. Tato teorie je založena na tzv. zákonu příčiny a účinku nebo ještě lépe principu „cukru a biče“. (Armstrong, 1999, s. 300)

Člověk je motivován k výkonu vidinou odměny, příp. hrozbou trestu. Jedná se výhradně o vnější motivaci, která však nezohledňuje množství dalších lidských potřeb a nemusí být proto vždy účinným nástrojem pro motivaci zaměstnanců.

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Asi nejznámější teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb.

Maslow se domníval, že existuje pět kategorií potřeb, které mají společné všichni lidé. Jedná se o potřeby fyziologické, potřebu jistoty a bezpečí, potřebu sociální, potřebu uznání a potřebu seberealizace. Maslow tvrdil, že pokud je uspokojena nižší potřeba, je nahrazena potřebou vyšší a k této potřebě se pak ubírá pozornost jedince. (Armstrong, 1999, s. 301)

Fyziologické potřeby – jsou důležité k přežití člověka a jde o potřebu výživy, kyslíku, vody nebo sexu. Tuto potřebu Maslow vysvětluje přirozenou snahou organismu udržet jej v rovnováze (homeostáze).

Potřeba jistoty a bezpečí – v dnešní společnosti jde o potřebu mít stálé zaměstnání s pravidelným příjmem, být zabezpečen v případě nemoci nebo snahu zajistit si klidné stáří. Jde tedy o jistotu, že budeme mít k dispozici vše, co potřebujeme k životu bez strádání.

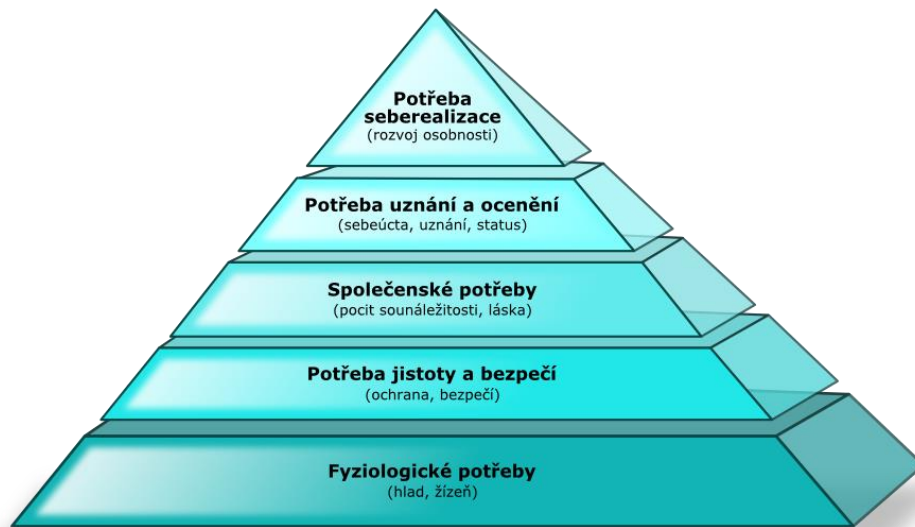
Sociální potřeby – mezi sociální potřeby patří potřeba přátelství, lásky nebo příslušnosti ke skupině. Také zaměstnání může být prostředkem k uspokojení sociálních potřeb, protože i zde může vzniknout přátelství. Jde však o záležitost čistě individuální, kterou každý člověk vnímá jinak.

Potřeby uznání – tyto potřeby Maslow rozděluje do dalších dvou skupin. První je touha po úspěchu, rovnocennosti, nezávislosti a svobodě. Druhá je pak touha po prestiži, postavení, uznání ostatních nebo důležitosti. Maslow zdůrazňuje, že není moudré zakládat vlastní sebeúctu na názorech ostatních. Nejzdravější je podle něj sebeúcta založena na úctě, která je nám projevoována právem a nikoli na patolízalství ostatních.

Potřeba seberealizace – dle Maslowa je nejvyšší potřebou člověka. Přestože jsou všechny potřeby uspokojeny, u většiny lidí se objeví nová neuspokojená potřeba. Je to vnitřní nepokoj, který žene člověka k tomu, aby se stal tím, k čemu je předurčen.

Maslow později svou teorii rozšířil, čímž vymezil ještě další tři kategorie potřeb. Jsou jimi potřeby **konativní** (touhy a přání vedoucí k nejvyššímu dobru pro člověka), **kognitivní** (potřeba vědět a porozumět) a **estetické** (potřeba krásna). (Adair, 2004, s. 36)

Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb



(Zdroj: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>, 2. 2. 2014)

Maslowova hierarchie potřeb bývá kritizována pro svou nepružnost v pořadí priorit. Každý člověk je individualita a nelze proto s jistotou tvrdit, že například po potřebě jistoty a bezpečí zákonitě přijde potřeba sociální. Maslow svou teorii postupně rozvíjel, až nakonec vznikl osmiúrovňový model, místo původního pětiúrovňového. Přes veškerou kritiku je Maslowova hierarchie potřeb jednou z neoblíbenějších teorií motivace a manažery je dodnes hojně využívána.

Alderferova ERG teorie

Na Maslowovu teorii navazuje Alderferova teorie potřeb, tedy potřeb **existenčních** (E), **vztahových** (R) a **růstových** (G).

Potřeby existenční – „odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů.“ (Armstrong, 1999, s. 302) Mezi existenční potřeby můžeme zařadit hlad nebo žízeň, mohou jimi ale být i plat nebo pracovní podmínky.

Potřeby vztahové – lidé nežijí jako samostatné jednotky, ale jsou součástí společnosti. Při uspokojení vztahových potřeb jde především o proces sdílení a vzájemnosti. Mezi vztaho-

vé potřeby řadíme například pochopení, potvrzení nebo schválení. (Armstrong, 1999, s. 302)

Potřeby růstové – jde především o seberealizaci a vnitřní rozvoj osobnosti. Člověk dosáhne uspokojení růstových potřeb, pokud dosáhne toho, čím se skutečně chce stát.

McClellandova teorie potřeb

Dalším Maslowovým následovníkem je McClelland se svou teorií potřeb. McClelland rozlišuje potřeby **výkonu** (úspěch v soutěži, vítězství nad ostatními), **spojenectví** (přátelství, láska) a **moci** (kontrola a manipulace s ostatními lidmi). Pořadí potřeb není nijak dané, některá může být dominantnější, ale neznamená to, že by nemohly existovat všechny najednou. Tak jak jsou lidé individuální, jsou individuální i jejich priority jednotlivých potřeb.

2.3 Teorie zaměřené na proces

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají.“ (Armstrong, 1999, s. 304-305) Teorie zaměřené na proces poskytují mnohem racionálnější pohled na motivaci lidí než teorie zaměřené na obsah, mají proto pro manažery mnohem větší vypovídající hodnotu.

Expektační teorie

Základy expektační teorie resp. teorie očekávání položil v roce 1964 americký psycholog Victor H. Vroom, kdy formuloval svoji teorii valence – instrumentalita – expektance.

Valence představuje hodnotu, **instrumentalita** přesvědčení, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k druhé, a **expektance** neboli očekávání znamená pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku (Armstrong, 1999, s. 305).

Vroom dokonce sestavil tzv. rovnici očekávání.

$$F = \sum (E \times V)$$

F = motivace k určitému chování

E = očekávání, že chování bude mít za následek patřičný výsledek

V = valence výsledku

„Znak \sum zde znamená sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce.“ (Adair, 2004, s. 25)

Většina lidí pravděpodobně nebude před každým rozhodnutím propočítávat danou rovnici. Proč také, když naše mysl je nastavena tak, že tyto operace zvládá sama. Je však důležité říci, že každý člověk je individualita a má různý žebříček hodnot a různé zkušenosti, a proto je velmi málo pravděpodobné, že by všichni lidé reagovali na danou situaci a podmínky stejně. Pravděpodobně nastalou situaci vyhodnotí každý úplně jinak a bude také jinak reagovat. Teorie očekávání představuje jedno úskalí, a sice že předpokládá, že člověk bude vždy jednat racionálně.

V roce 1968 byla teorie očekávání rozvinuta **Porterem** a **Lawlerem**. Došli k závěru, že existují dva faktory, které určují míru úsilí, kterou lidé vkládají do své práce:

1. „Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.“ (Armstrong, 1999, s. 306)

Porter s Lawlerem ovšem upozorňují na fakt, že splnění úkolu ovlivňují ještě další skutečnosti, jako jsou schopnosti dotyčného a jeho představy o práci, kterou by rád vykonával. Očekávání jedince v případě náplně práce a jeho úlohy v organizaci by měly korespondovat s očekáváním jejího vedení.

Teorie cíle

Teorie cíle byla vytvořena Lathamem a Lockem v roce 1979. „Tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.“ (Armstrong, 1999, s. 306)

Důležitá je účast daného jedince při stanovování vyššího cíle, protože nám to umožňuje získat jeho souhlas s tímto cílem. Pro udržení motivace jedince je velmi důležitá podpora vedení, především pak zpětná vazba na jeho výkon. Pokud některý z těchto faktorů chybí, výkon jedince nebude s největší pravděpodobností dosahovat požadované úrovně.

Teorie reaktance

Teorii reaktance stanovil v roce 1966 J. W. Brehm. Zabývá se v ní svobodou rozhodování. Brehm tvrdí, že pokud je svoboda rozhodování ohrožena, budou se lidé snažit omezit jakoukoli další ztrátu svobody, což může vést i k zakázanému chování. Na druhou stranu, pokud si lidé uvědomují své potřeby a chování, které vede k jejich uspokojení, a mají možnost svobodného rozhodování, pravděpodobně zvolí takové chování, které povede k co největšímu uspokojení jejich potřeb.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti řeší, jak lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními, tedy s referenční skupinou nebo jiným člověkem na odpovídající úrovni. Jde především o to, jak se lidé cítí a hodnotí v porovnání s ostatními. Adams navíc ještě rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

1. Distributivní spravedlnost – „jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění a v porovnání s ostatními“ (Armstrong, 1999, s. 308)
2. Procedurální spravedlnost – „jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti“ (Armstrong, 1999, s. 308)

Teorie vlastní účinnosti

Teorii vlastní účinnosti zformuloval Bandura v roce 1982. Podle Bandury je vlastní účinnost otázkou sebedůvěry jedince, tedy jestli si dostatečně věří, že je daný úkol schopen splnit.

2.4 Další teorie motivace

Teorie týkající se chování

Teorie popisující, jak je důležitá role zkušenosti v chování člověka. Nebere do úvahy vnitřní faktory motivace, ale pouze vnější, které mohou přímo ovlivnit chování člověka.

Společenskovední teorie

Kombinací teorie týkající se chování a expektační teorie vytvořil Bandura společenskovední teorii. Podle Bandury jsou důležitými faktory motivace lidí očekávání, individuální cíle a hodnoty a vliv osobních a situačních faktorů. (Armstrong, 1999, s. 308)

Teorie atribuce

„Teorie atribuce se týká toho, jak vysvětlujeme svůj výkon poté, co jsme vynaložili značné úsilí a motivaci na nějaký jednotlivý úkol.“ (Armstrong, 1999, s. 309) Podle teorie atribuce pro hodnocení úspěchu či neúspěchu používáme následující vysvětlení: **schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí**. Naše motivace tedy záleží na tom, podle čeho svůj úspěch hodnotíme. Souvisí-li úspěch například s úsilím, motivace bude narůstat. Pokud si ale neúspěch vysvětlujeme nedostatkem štěstí nebo náročností úkolu, povede to naopak ke ztrátě motivace.

Vytváření vzorů

Teorie motivace pomocí vytváření vzorů tvrdí, že lidi lze motivovat pomocí příkladu, který budou mít ve svém kolegově nebo například manažerovi, přesněji v jeho chování, přístupu k práci apod. Nevýhodou vytváření vzorů je, že může vést i k demotivaci zaměstnanců.

2.5 Herzbergova teorie

V roce 1957 vypracoval Herzberg dvoufaktorový model **satisfaktorů** (motivátorů) a **dissatisfaktorů** (hygienických faktorů).

Do výzkumu byli zapojeni zaměstnanci z různých firem, například na pozicích účetních nebo techniků. Zaměstnanci měli určit, kdy se cítili spokojeni a kdy naopak ne, podle toho Herzberg a jeho tým určili skupiny faktorů, které zaměstnance motivují nebo naopak demotivují.

Herzberg zjistil, že mezi **satisfactory** (motivátory) patří úspěch v zaměstnání, uznání, převzetí větší zodpovědnosti, možnost sebezvoje, náplň práce. Čím více jsou satisfactory uspokojovány, tím více je člověk v zaměstnání spokojený.

Mezi **dissatisfactory** (hygienické faktory) Herzberg řadí platové a pracovní podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, jistotu zaměstnání atd. Jde především o prevenci, kdy pokud bude s hygienickými faktory správně zacházeno, lze předejít pracovní nespokojenosti. Neplatí však, že správné ošetření hygienických faktorů zajistí motivované zaměstnance, protože ty mají jen velmi malý pozitivní vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

Herzbergův dvoufaktorový model bývá kritizován z důvodu absence zkoumání vztahu mezi spokojeností a výkonem. Stejně tak je mu vytýkán příliš malý a navíc velmi specifický vzorek respondentů, na kterém byl výzkum prováděn. Přesto je Herzbergova teorie stále velmi oblíbená.

3 MOTIVAČNÍ STRATEGIE, NÁSTROJE A METODY

Dle Armstronga (1999, s. 313-315) patří mezi motivační strategie následující:

Měření motivace

Motivaci samozřejmě nelze přesně změřit, ale lze si vytvořit přibližný obraz motivace zaměstnanců podle různých ukazatelů. Jsou jimi například míra fluktuace zaměstnanců, absence, jejich produktivita, postoje nebo ochota rozvíjet pracovní proces.

Oceňování zaměstnanců

„Motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je. Znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se „zdroji“, které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které názorně ukáží, do jaké míry jsou oceňováni a váženi.“ (Armstrong, 1999, s. 313)

Odpovědné a angažované chování

Odpovědného a angažovaného chování lze dosáhnout zapojováním zaměstnanců do tvorby cílů firmy i cílů samotného zaměstnance. Nedílnou součástí je i odměna, jejíž získání je jasně provázáno s úspěchem při dosažení stanoveného cíle.

Podnikové klima

Každý zaměstnanec má svoji roli ve firmě, která se od něj očekává. Manažer by měl jít samozřejmě příkladem a svými vysokými výkony by měl představovat vzor pro ostatní zaměstnance. Ostatně důraz na vysoký výkon by měl být přirozenou součástí základních hodnot firmy.

Dovednosti v oblasti vedení lidí

„Manažerům a vedoucím týmů by měla být poskytována pomoc nejen při jejich seznamování se s procesem motivace, ale také v tom, jak mohou svých znalostí využívat ke zlepšování motivace členů svých týmů.“ (Armstrong, 1999, s. 314)

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst by mělo kopírovat potřeby zaměstnanců s jejich vnitřní motivací, tedy motivací k práci jako takové.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu zaměstnance spočívá v nastavení jeho pracovních cílů, včetně kontroly a zpětné vazby, jak je těchto cílů dosahováno.

Řízení odměňování

V procesu řízení odměňování jde o různé podoby odměn, které jsou závislé na výkonu zaměstnance. Je třeba dbát na to, aby odměna byla spravedlivá. Také proto je třeba provádět pravidelnou kontrolu systému odměňování ze strany personálního oddělení. Kontrola by měla ukázat případné nedostatky v systému odměňování, například to, že již není zaměstnanci chápán jako spravedlivý. Předtím než dojde k navýšení nebo snížení mzdy u jednotlivců by měla být provedena analýza nákladů a zisků, z níž by bylo zřetelné, zda tyto úpravy mzdy způsobí očekávaný efekt a jestli se firmě vůbec vyplatí.

Ve většině firem dochází k přenosu odpovědnosti za úpravy ve mzdách na manažery, kteří jsou nejbližšími nadřízenými výkonných pracovníků. To je na jednu stranu pozitivní, protože právě přímý nadřízený zná nejlépe své pracovníky a tím pádem mohou vědět, co je nejlépe motivuje a zda si úpravu mzdy vůbec zaslouží. Naproti tomu určitým úskalím může být fakt, že nejsou spravedlivě odměňováni všichni zaměstnanci, ale pouze někteří, proto je na personálním oddělení, aby tuto situaci sledoval a případně ji s manažerem konzultoval.

Rozvoj lidských zdrojů

Do rozvoje lidských zdrojů můžeme zařadit seberozvoj a sebevzdělání zaměstnance. Rozvoj lidských zdrojů přispívá nejenom ke zvyšování kvalifikace daného zaměstnance, firma tím dává zároveň najevo, že si svého zaměstnance váží.

Modifikace chování

Modifikace chování je „ovlivňování chování pomocí jeho důsledků“. (Armstrong, 1999, s. 315)

Luthans a Kreitner (1975) vytvořili pětistupňový model modifikace chování:

1. *Identifikace kritického chování* – identifikace chování
2. *Změření frekvence chování* – důkaz o existenci problému
3. *Funkcionální analýza* – určení zdroje chování, resp. předmětu, který jej podněcuje, důsledky v podobě odměny nebo trestu
4. *Vznik a realizace strategie zásahu* – aplikace odměny nebo trestu
5. *Vyhodnocení účinnosti zásahu* – vyhodnocení k jakým došlo zlepšení, v případě neúspěšného zásahu určení následné strategie

(Armstrong, 1999, s. 315)

4 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Jeden z klíčových faktorů pro konkurenceschopnost firmy na trhu jsou její lidské zdroje. „Vlastnictví těchto zdrojů je v současném konkurenčním prostředí nedostačující, stěžejním úkolem řízení organizace je tyto zdroje efektivně využívat a uvádět do souladu (propojovat, vytvářet vzájemné vazby).“ (Sakslová, 2006, s. 28) Personalistika už dnes není jedním z mnoha oddělení ve firmě, ale je součástí nejvyššího managementu. O to snadnější je potom práce personalistů, protože důležité změny se prosazují rychleji a snadněji. Personální práce ale není výhradně věcí personalistů, stala se důležitou součástí práce manažerů a vedoucích pracovníků.

4.1 Vymezení pojmů

Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který řídí činnost svěřeného týmu. Toto je velmi zjednodušená definice manažera, vedení týmu je sice velmi podstatnou, ale ne jedinou manažerskou povinností. Mimo to manažer plánuje činnost týmu, provádí zásadní rozhodnutí ve strategii firmy, kontroluje a hledá příčiny problémů. Je také zodpovědný za dosažení stanovených cílů a vůbec výsledky svého týmu. Manažer musí umět jednat nejenom s nadřízeným managementem, ale také se svými podřízenými. Je na manažerovi, aby delegoval zadané úkoly na své podřízené a k jejich plnění je správně motivoval.

Manažerem může být jen takový člověk, který má pro tuto pozici odpovídající schopnosti a dovednosti. Zčásti jde o naučené chování, které spočívá v dosažených znalostech a vzdělání, část z nich ale musí mít manažer vrozené. Jde například o charisma nebo přirozenou autoritu. Správný manažer by měl být schopen empatie vůči svým podřízeným, aby měli pocit, že si jejich práce váží. Z výše uvedeného je jasné, že manažer je důležitou součástí vedení firmy a podstatnou měrou se podílí na její úspěšnosti či neúspěšnosti.

Management

Management tvoří skupina vedoucích pracovníků, tedy manažerů. Náplní jejich práce je v podstatě to samé jako práce manažera výše uvedeného, rozdíl je ovšem v mnohem širších kompetencích a zodpovědnosti, kterou management má. Hlavním úkolem managementu je plánování, tedy tvorba vizí a cílů, kterých chce firma dosáhnout. Od plánování se odvíjí všechny ostatní činnosti managementu. Na základě stanovených cílů organizuje management činnost ostatních řídicích složek firmy, přizpůsobuje tomu personální obsazení firmy, vede své podřízené a kontroluje plnění zadaných úkolů, které by ve výsledku měly vést k dosažení stanoveného cíle. Plánování budoucích kroků a úrovně, kam se chce firma dostat, je podstatnou částí řízení organizace, bez něj by nemohla firma dále růst a její konkurenceschopnost na trhu by se rapidně snižovala.

Personální management

„Personální management zahrnuje jednak personalistiku a personální politiku se všemi personálními činnostmi a jednak (v širším pojetí) vedení pracovníků, jehož jádrem je stimulace a motivace pracovníků...Kromě toho do personálního managementu zahrnujeme všechny manažerské funkce a role modifikované v procesu řízení (motivace, kvalifikace).“ (Šigut, 2004, s. 51) Personální management zaměřuje svou činnost na personální stránku firmy. Nejenže plní úkoly stanovené vyšším managementem, které mají firmě zajistit další rozvoj, ale stará se o nejdůležitější artikl firmy, o její zaměstnance. Většina firem si dnes uvědomuje, že jen se schopnými a spokojenými zaměstnanci lze dosáhnout trvalého úspěchu.

Personalista

Existuje řada modelů, které se snaží vymezit roli personalistů. Lze zmínit model Karen Leegeové, model Tysona a Fella nebo model Johna Storeye. Nejkomplexněji však pojali role personalistů Dave Ulrich a Wayne Brockbank se svým modelem personalisty jako **bojovníka za konkurenceschopnost**.

Podle něj by měl personalista zastávat následující role:

Obhájce pracovníků – naslouchá současným zaměstnancům, umí se vcítit do jejich problémů a poradit jim

Rozvíječ lidského kapitálu – rozvoj lidského potenciálu u zaměstnanců

Funkční expert – navrhuje nápady na zlepšení technologií, pracovních procesů a komunikace ve firmě, pracuje na zvyšování úrovně vedení zaměstnanců u řídicích pracovníků

Strategický partner – personalista zajišťuje rozvoj znalostí a vzdělání u všech zaměstnanců, plánuje lidské zdroje, je tvůrcem změn a expertem na podnikání

Lídr – funguje jako vedoucí personálního oddělení, spolupracuje s ostatními odděleními v oblasti vedení, podílí se na vytváření strategického myšlení a vedení firmy

(Armstrong, 2007, s. 85)

Z výše uvedeného modelu je jasné, že personální práci nelze zúžit jen na výběr nových pracovníků nebo zajištění rozvoje vzdělání ve firmě. Práce personalistů je mnohem komplexnější a má pro fungování firmy důležitý význam.

Je vždy na vedení firmy jak velký prostor působnosti poskytne personálnímu útvaru, ovšem dle mého názoru má na firmu ve většině případů pozitivní dopad, pokud personalisté mohou zavádět inovace a spolupodílet se na strategických rozhodnutích firmy.

4.2 Funkce personálního managementu

Funkcí personálního managementu je celá řada, zde je nástin těch nejdůležitějších činností pro správné fungování firmy:

Vytvoření pracovního místa

Jedná se vlastně o popis pracovního místa, tedy co je náplní práce daného zaměstnance, jaké jsou jeho úkoly a postavení v organizační struktuře. Dále je nutné specifikovat požá-

davky na kvalifikaci zaměstnance. „Popis pracovních míst směřuje k jejich plánování, optimalizaci, zvyšování efektivnosti pracovních procesů a tím se stává samozřejmou součástí organizování a růstu výkonnosti firmy.“ (Petříková, 2002, s. 30)

Plánování lidských zdrojů

Vytvoření plánu lidských zdrojů spočívá v naplánování činností, jako jsou způsob získávání pracovníků, jejich odměňování, rozvoj či případné propouštění. Součástí plánování lidských zdrojů je i finanční stránka, tedy plán nákladů na jednotlivé činnosti.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

„Cílem procesu získávání je vytvořit skupinu osob (z vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil), ze které bude následnými výběrovými postupy vybrán nový zaměstnanec, nejvhodnější pro obsazované pracovní místo.“ (Petříková, 2002, s. 34) Získávání uchazečů o dané pracovní místo předchází několik kroků, které je třeba vždy zrealizovat:

- 1. definovat požadavky jaké budou kladeny na uchazeče o pracovní místo*
 - 2. zjištění, zda není možné získat uchazeče z vnitřních zdrojů, příp. analýza aktuální situace na trhu práce*
 - 3. inzerce pracovního místa, příp. zadání získání uchazečů personální agentuře. Další možností jak získat uchazeče o pracovní místo je doporučení uchazeče od stávajících zaměstnanců.*
 - 4. vyhodnocení informací o uchazečích, vytvoření skupiny, která postoupí do užšího výběru*
- (Petříková, 2002, s. 34-36)

Při výběru zaměstnance je důležité určit, jaká metoda výběru bude nejvhodnější pro poznání schopností a vlastností osobnosti daného uchazeče. Nejčastějšími metodami jsou znalostní, inteligenční nebo osobnostní testy. Dále pak vytvoření modelové situace, která může nastat při vykonávání zaměstnání, a je jen na uchazeči jak danou situaci zvládne. Může se při ní projevit například jeho odolnost vůči stresu.

Při pohovoru s uchazeči by mělo dojít k aplikaci vybraných metod výběru a na základě dosažených výsledků jednotlivých uchazečů vyhodnocení, který z nich kvalifikačním požadavkům odpovídá a který naopak ne. Zpravidla si personalista vytvoří ještě skupinu uchazečů, ti sice neodpovídají požadovanému profilu, ale je určitá pravděpodobnost, že budou v budoucnu přizváni na výběrové řízení pro jiné pracovní místo. Personalista si tím vytváří „rezervu“ uchazečů, kterou může v případě potřeby využít.

Kvalita vybraných pracovníků se v budoucnu odrazí na výsledcích celé organizace, proto by se prostředky na získávání a výběr nových pracovníků nemělo v žádném případě šetřit.

Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu zaměstnance bývá někdy opomíjeným faktorem pro motivaci zaměstnance, přestože je její podstatnou součástí. Výkon zaměstnance by měl být hodnocen průběžně, tzn. že vedoucí by měl zaměstnanci potvrzovat, že své úkoly plní správně. Stejně tak by měla být dána jasná kritéria hodnocení, tedy za jakých podmínek bude výkon zaměstnance oceněn a za jakých bude naopak následovat sankce. V současnosti se nejčastěji používá tzv. roční hodnocení zaměstnance.

Zpětná vazba na výkon zaměstnance je důležitá z mnoha dalších důvodů. Jak již bylo řečeno, může fungovat jako motivační prostředek. Slouží ale také jako prostředek k výměně informací mezi nadřízeným a podřízeným nebo jako prostředek pro spravedlivé odměňování.

Řízení výkonu zaměstnanců

„Dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.“ (Armstrong, 1999, s. 44)

Odměňování zaměstnanců

Kromě klasického měsíčního platu lze zaměstnance odměňovat dalšími způsoby. Například lze zaměstnancům poskytnout různé zaměstnanecké výhody, to může znamenat například odměnu navíc k platu, příp. lze odměny přizpůsobit výkonu zaměstnance.

Rozvoj zaměstnanců

Firma, která chce mít dostatek kvalitních zaměstnanců, nutně musí pracovat na jejich rozvoji a vzdělání. Jedním z prvních kroků by mělo být určení rozvojových potřeb, které konkrétní zaměstnanec má. Firma může mít vytvořen vlastní vzdělávací program nebo jej uskutečňovat prostřednictvím externí společnosti. Zhodnocení výsledků na konci vzdělávacího programu by mělo být samozřejmostí. Jsou i „jiné způsoby, jimiž rostou kompetence zaměstnanců, především tréninky, koučování, rotace, counselling, mentoring a stáže“.
(Petříková, 2002, s. 59)

Péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců

Péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců spočívá v příjemném pracovním prostředí, kde bude dbáno na bezpečí zaměstnanců. Může jít také o kontrolu pracovní doby nebo kontrolu poskytování různých sociálních služeb (stravování, hygienické podmínky na pracovišti). Péče o zdraví se může týkat i poskytnutí první pomoci nebo vytvoření zdravotního programu pro zaměstnance.

Propouštění zaměstnanců, fluktuace

Propouštění zaměstnanců, které je iniciováno firmou, může být uskutečněno z následujících důvodů:

- 1. ze strany firmy (z důvodu snižování počtu zaměstnanců, změna výrobního procesu)*
- 2. ze strany zaměstnance (nedostatečný pracovní výkon, porušení pracovní kázně)*

(Gregar, 2010, s. 51)

Důvodem pro snižování stavu zaměstnanců iniciovaného firmou je především ekonomická stabilita firmy. Měla by však být až nejkrajnějším řešením, které firma využije. Ještě před tímto krokem má firma k dispozici řadu jiných způsobů jak snížit náklady na své zaměstnance. Každý zaměstnanec totiž nemusí vykonávat práci jen na plný úvazek, může ji vykonávat i na částečný úvazek. Další možností je sdílení pracovního místa, tzv. job-sharing. Jedná se o situaci, kdy se více zaměstnanců dělí o práci určené jednomu pracovnímu místu, přičemž se dělí o mzdu určenou tomuto pracovnímu místu. Toto uspořádání je výhodné například v tom případě, kdy se mohou zaměstnanci vzájemně zastupovat v době nemoci,

nevýhodou pak bývá sdílená odpovědnost za svěřenou práci. Mezi další možnosti patří práce z domova, flexibilní pracovní doba, práce přesčas nebo na směny.

Při snižování počtu zaměstnanců je třeba vše pečlivě naplánovat. Tedy v jakém časovém horizontu k propouštění zaměstnanců dojde, jaký bude jejich počet a za jakých podmínek se propouštění uskuteční (finanční kompenzace atd.). Také je třeba zaměstnance dopředu informovat, aby měli čas se na tuto situaci připravit, příp. jim pomoci při hledání nového zaměstnání.

„Odchody neboli ztráty pracovníků; u nás se nesprávně používá termín **fluktuace**, který ve skutečnosti znamená nejen odchody, ale i příchody pracovníků (poznámka překladatele).“ (Armstrong, 2007, s. 314) Odchody zaměstnanců mohou být také signálem, že ve firmě nebo na příslušném oddělení není něco v pořádku. Časté odchody zaměstnanců vyjadřují jednak nespokojenost se zaměstnáním, ale mohou také způsobit demotivaci ostatních zaměstnanců. Častější odchody zaměstnanců jsou pro firmu nákladnější, především proto, že firma musí vynakládat vyšší finanční prostředky na získání a zapracování nových zaměstnanců.

Obr. č. 4 – Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 315)

Vzorec pro výpočet míry odchodů se snadno používá pro porovnání intenzity odchodů zaměstnanců z různých firem, může být ale někdy i zavádějící, protože nezohledňuje specifika jednotlivých firem. Například, že zaměstnanci mohou odcházet z více oddělení ve firmě nebo může jít pouze o sezónní zaměstnance, kteří se ve firmě často střídají a statistiku tak podstatně zkreslují. Proto je nutné vypracovat detailnější analýzu odcházejících zaměstnanců, aby pokrytí potřeby nových zaměstnanců bylo účelné.

Pro snížení intenzity odchodů zaměstnanců je důležité zjistit důvod jejich odchodů. Nejčastějšími důvody odchodů jsou tyto:

- *vyšší plat v jiné firmě;*
- *lepší perspektiva v zaměstnání;*
- *větší jistota zaměstnání v jiné firmě;*
- *více příležitostí k rozvoji svých dovedností;*
- *lepší pracovní podmínky;*
- *špatné vztahy s nadřízeným nebo spolupracovníky;*
- *zastrašování, šikanování;*
- *může jít také o osobní důvod – stěhování, těhotenství atd.*

(Armstrong, 2007, s. 318)

4.3 Modely personálního řízení

Administrativní pojetí

Administrativní pojetí považuje člověka za jednoho z faktorů výroby. Hlavní náplní personálního řízení je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Personalisté mají přesně vymezené pravomoci. „V podniku je přijata a rozvíjena technokratická koncepce řízení. Personální řízení je součástí výkonného operativního řízení.“ (Gregar, 2012, s. 26)

Sociálně-liberální pojetí

V sociálně liberálním pojetí je člověk vnímán podobně jako v administrativním s rozdílem toho, že člověk je zde vymezen také sociálně. Je brána v potaz jeho ochrana a rozvoj, potřeby a zájmy v kontextu pracovního prostředí.

Manažerské pojetí

Jde o moderní podobu personálního řízení, kdy „ je vnímáno jako řízení lidských zdrojů podniku a je součástí strategického řízení podniku“. (Gregar, 2012, s. 26) Manažerské pojetí je postaveno na odpovědnosti manažera za úroveň výkonu jeho podřízených a na nástrojích personálního řízení, které má k dispozici.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROFI CREDIT CZECH, A.S.

Společnost PROFI CREDIT Czech, a. s. (dříve Profireal) působí na českém finančním trhu od roku 1994. Je součástí nadnárodní skupiny Profireal Group, která má své zastoupení i na Slovensku, Polsku, Bulharsku nebo v Rusku. Společnost je poskytovatelem úvěrů pro zaměstnance a podnikatele a své služby poskytuje klientům prostřednictvím úvěrových poradců.

(Zdroj: <http://www.proficredit.cz/o-spolecnosti/profil>, 23. 3. 2014)

Cílem společnosti PROFI CREDIT Czech, a.s. je poskytnout svým klientům produkt, který jim bude nápomocen při řešení finančních záležitostí. Společnost chce mít spokojené klienty, proto je každý klient posuzován individuálně a jsou mu dispozici různé výhody, jako je například možnost zdarma předčasně splatit úvěr.

5.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti PROFI CREDIT Czech, a. s. je jednoduchá a srozumitelná. Centrála společnosti sídlí v Pardubicích a její součástí jsou prakticky všechna oddělení společnosti, například oddělení obchodu, auditu nebo produktu. Sídlí zde také veškerý management společnosti.

Pod oddělení obchodu spadá síť regionálních ředitelství, které jsou rozmístěny po celé České republice a prakticky zajišťují veškerý obchod společnosti. V České republice je šest regionálních ředitelství, které jsou zastoupeny v Pardubicích, Praze, Brně, Ostravě, Mladé Boleslavi a Českých Budějovicích. V čele regionálního ředitelství působí regionální ředitel, který má svého asistenta a tým manažerů obchodní sítě. Manažeři pak vedou své týmy úvěrových poradců, kteří zajišťují přímý kontakt s klienty a následné uzavírání úvěrových smluv. Pro společnost je proto klíčová práce regionálních ředitelství, především pak úvěrových poradců. Součástí týmu regionálního ředitelství bývá zpravidla personalista a koordinátor pohledávek se svým asistentem.

5.2 Motivační program společnosti

V teoretické části byly představeny různé teorie motivace, kdy byly použity různé motivační nástroje a strategie. Stejně jako jiné firmy, se jimi nechala inspirovat i společnost PROFÍ CREDIT Czech a. s. Motivační program společnosti je součástí koncepce řízení lidských zdrojů a společnost se jej snaží neustále zdokonalovat.

Každý zaměstnanec má ve firmě jinou úlohu a tomu je samozřejmě nutné přizpůsobit i jeho motivaci. Jinak bude hodnocený manažer obchodní sítě, který se svým týmem úvěrových poradců přináší společnosti největší zisk a jinak pracovník na centrále, který vyřizuje žádosti klientů. Proto jsou například manažeři motivováni tzv. variabilními složkami. Jedná se vlastně o odměnu, které mohou získat navíc při splnění určitých ukazatelů. Stejně tak jsou vyhlášovány různé motivační soutěže ať už pro úvěrové poradce nebo jejich manažery. Všechny tyto motivační nástroje jsou využívány s cílem navýšení zisku společnosti a zároveň rozvoje manažerských skupin. I z těchto důvodů mají zaměstnanci z oddělení obchodu jiné zdroje motivace, než zaměstnanci z ostatních oddělení. Samozřejmě i u zaměstnanců z jiných oddělení jsou využívány motivační nástroje, které zvýší jejich výkon. Mohou být zaměřeny přímo na úspěšnost jejich oddělení nebo různě provázány s ukazateli jiných oddělení.

Stručně řečeno, co se týče výkonu, mají zaměstnanci různých oddělení různé motivační programy. Kromě mzdy jsou zaměstnanci motivováni firemními benefity, které jsou pro všechny zaměstnance prakticky stejné. Jde například o **stravenky**, **pitný režim** nebo **týden dovolené navíc**. Zaměstnanci na vyšších pozicích mají také k dispozici **firemní auto** a **telefon**. Mohou také využívat benefitu práce z domova, tzv. **home office**. Pokud některý ze zaměstnanců onemocní, může po tři dny zůstat doma a využít při tom tzv. **sick day**. Stejně tak jsou zaměstnanci **odměňováni za věrnost společnosti**, kdy za určitý počet odpracovaných let, dostávají finanční odměnu.

Pro zaměstnance jsou pořádány různé **konference** a **firemní akce**, kde se mohou společně pobavit a odpočinout si od všedních starostí. Manažeři mají možnost zúčastnit se **team buildingových akcí**, kde si mohou předávat navzájem své zkušenosti z oblasti obchodu nebo řízení svých týmů.

5.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Na rozvoji zaměstnanců je pracováno už od samotného přijetí nového zaměstnance do společnosti. Každý nový zaměstnanec prochází tříměsíčním adaptačním obdobím, kdy je seznámován s fungováním společnosti a s náplní vlastní práce. Součástí adaptačního období je i několikadenní návštěva centrály, tzv. „kolečko“, kdy zaměstnanec postupně projde všemi odděleními a je seznámen s jejich prací. Díky tomu bude zaměstnanec vždy vědět, na které oddělení se může obrátit se svými požadavky.

Rozvoj zaměstnanců je uskutečňován i prostřednictvím tzv. **půlročního hodnocení**. Jedná se vlastně o zhodnocení práce zaměstnance za poslední pololetí a nastavení nových priorit na pololetí následující. Půlroční hodnocení probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Účastnit se jej může i personalista. Společně zhodnotí dané pololetí, vyjádří se jak nadřízený, tak i zaměstnanec, a to nejen k práci zaměstnance, ale i k fungování celé společnosti. V rámci půlročního hodnocení pak mohou být nastavena různá opatření, v negativním i pozitivním slovo smyslu. Zpravidla jde však o pozitivní opatření, proto může být zaměstnanci navrženo například zvýšení mzdy nebo účast na vybraném školení. Půlroční hodnocení je velmi prospěšný nástroj pro rozvoj zaměstnance, protože si může sám definovat své rozvojové potřeby a zároveň se může podívat do minulosti, jakého dosáhl pokroku.

V rámci rozvoje zaměstnanců společnost pořádá také **interní školení**, která jsou uskutečňována prostřednictvím personálního oddělení. Školení jsou zpravidla organizována dle aktuálních potřeb zaměstnanců. Může jít například o školení Obchodních dovedností nebo Telefonické komunikace s klienty. Tato školení nejčastěji navštěvují úvěroví poradci.

5.3.1 My Credit

My Credit je program společnosti, který pomáhá zaměstnancům společnosti v jejich dalším rozvoji. Je pořádán prostřednictvím externí společnosti a přihlásit se do něj mohou všichni zaměstnanci. Ze všech přihlášených zaměstnanců je vybrán určitý počet zaměstnanců, u kterých lze předpokládat, že pro ně bude mít program největší přínos. Předpokládá se, že po dokončení programu bude dotyčný zaměstnanec v případě potřeby vhodným kandidá-

tem na pozici svého přímého nadřízeného. Společnost si tím zajišťuje dostatek lidských zdrojů pro případ odchodu zaměstnanců z manažerských pozic.

Program My Credit trvá přibližně dva roky a během něj jsou u jeho účastníků rozvíjeny například tyto schopnosti a dovednosti:

- Time management
- Projektové a procesní řízení
- Delegování
- Vedení porad a skupinové řešení problémů
- Efektivita a výkonnost

Po skončení programu projdou jeho účastníci znovu testováním, na základě kterého je určeno, zda došlo k posunu v rozvoji zaměstnance. Pokud ano, zaměstnance čeká odměna v podobě zvýšení platu a vidina případného povýšení. Největší odměnou by však měla být pro zaměstnance možnost vlastního rozvoje, kterou uplatní nejenom ve společnosti PROFI CREDIT Czech, a. s., ale i ve svém dalším profesním a soukromém životě.

6 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI PROFI CREDIT CZECH, A. S.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu byla analýza úrovně motivace zaměstnanců a zároveň zjištění, zda je stávající motivační systém dostačující. Výsledky dotazníkového šetření by měly potvrdit, příp. vyvrátit stanovené hypotézy.

Dle mého názoru je celková spokojenost zaměstnanců ovlivňována několika faktory. Jsou to především mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným a kolegy na pracovišti. Dále pak spokojenost s finančním ohodnocením dotyčného zaměstnance, informovanost o dění ve firmě a míra odpovědnosti za odvedenou práci. Mezi faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance s prací lze zařadit ještě mnoho dalších, dle mého názoru lze výše uvedené faktory považovat za nejpodstatnější. Z toho důvodu byl výzkum zaměřen především na tyto oblasti.

6.2 Stanovené hypotézy

H1 Minimálně 70% respondentů je ve svém zaměstnání spokojeno.

H2 Alespoň 65% respondentů má se svým nadřízeným dobré vztahy.

H3 Alespoň 60% respondentů je spokojeno s výší svého finančního ohodnocení a považuje jej za spravedlivé.

H4 Minimálně 70% respondentů pociťuje odpovědnost za svou práci.

H5 Minimálně 60% respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými benefity a vyhovují jejich potřebám.

6.3 Metodologie výzkumu

6.3.1 Metoda výzkumu

Výzkum probíhal formou kvantitativního výzkumu, přičemž k získání dat bylo použito dotazníkového šetření. Metoda dotazníkového šetření je prováděna písemnou formou, kdy jsou data získávána prostřednictvím odpovědí respondentů na předem stanovené otázky. Použití dotazníku má svoje pozitivní, ale také negativní stránky. Mezi pozitivní stránky lze zahrnout jeho vysokou efektivitu. Pomocí dotazníku je možné oslovit poměrně velký počet jedinců. To vše v krátkém časovém období a při nízkých nákladech. Další pozitivní stránkou dotazníku je zajištění relativní anonymity respondentů. Naopak k negativním stránkám patří možnost nepochopení otázky ze strany respondenta, nízká návratnost a vyšší nároky na ochotu respondenta dotazník vyplnit, resp. vyplnit všechny otázky bez přeskokování.

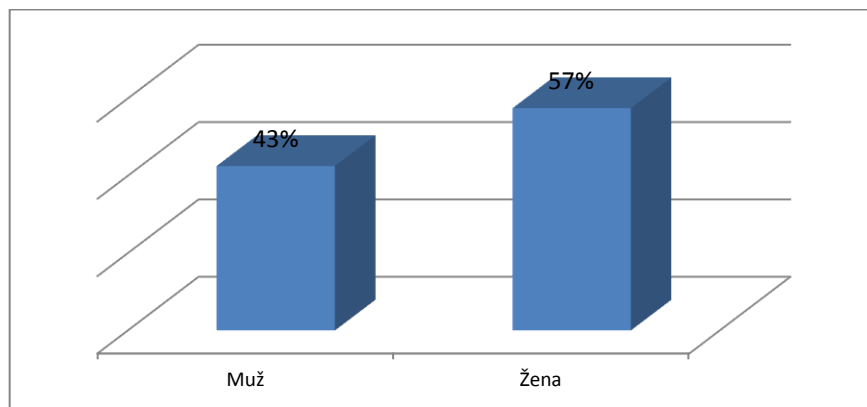
Výzkum byl prováděn v měsících lednu a únoru 2014. Na centrále společnosti byl dotazník distribuován prostřednictvím personálního oddělení. Vyplněné dotazníky vhazovali respondenti do připraveného boxu, čímž byla zajištěna jejich anonymita. Na regionální ředitelství byl dotazník zaslán e-mailem a následně vyplněné dotazníky byly zaslány poštou. Účast ve výzkumu byla dobrovolná a záleželo vždy na konkrétním zaměstnanci, jestli dotazník vyplní, příp. jestli jej vyplní celý. Z celkového počtu 130 rozeslaných dotazníků jich bylo vyplněno 87, návratnost byla tedy 67%.

Otázky v dotazníkovém šetření byly převážně koncipovány tak, aby odpověď bylo možné vybrat z následujících variant: rozhodně souhlasím, souhlasím, nevím, nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Respondent následně vybíral jednu z variant dle míry jeho souhlasu příp. nesouhlasu s uvedeným tvrzením. Pouze u otázek č. 18 a 20 měl respondent na výběr z možností ano nebo ne. Otázka č. 19 byla otevřená.

6.3.2 Soubor respondentů

Zastoupení mužů a žen mezi zaměstnanci

Graf č. 1 – Zastoupení mužů a žen mezi zaměstnanci

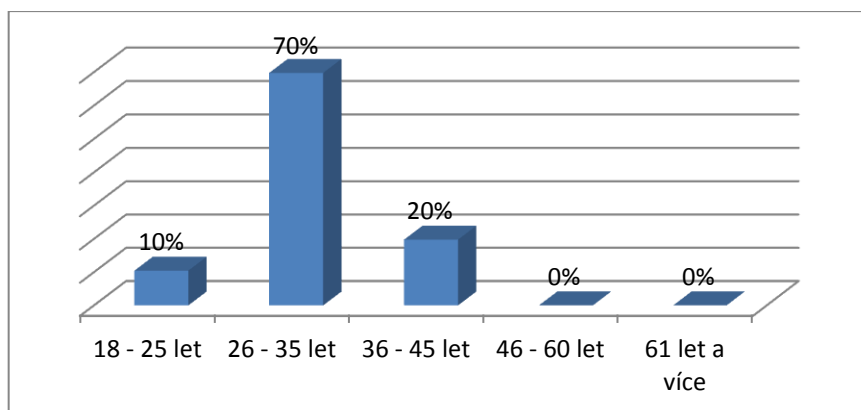


Zdroj: Vlastní zpracování

Zastoupení mužů a žen mezi zaměstnanci společnosti znázorňuje Graf č. 1. Z odpovědí vyplývá, že mezi respondenty převažovaly ženy, které tvořily 57% respondentů, muži naproti tomu 43% odpovídajících. Toto rozložení odpovídá i celkovému zastoupení mužů a žen ve společnosti, které je 60% žen a 40% mužů. Uvedené výsledky odpovídají i obecnému trendu, kdy ženy vykonávají zaměstnání spojené s administrativní prací (např. asistentka ředitele, operátorka call centra) častěji než muži.

Věková struktura respondentů

Graf č. 2 – Věková struktura respondentů

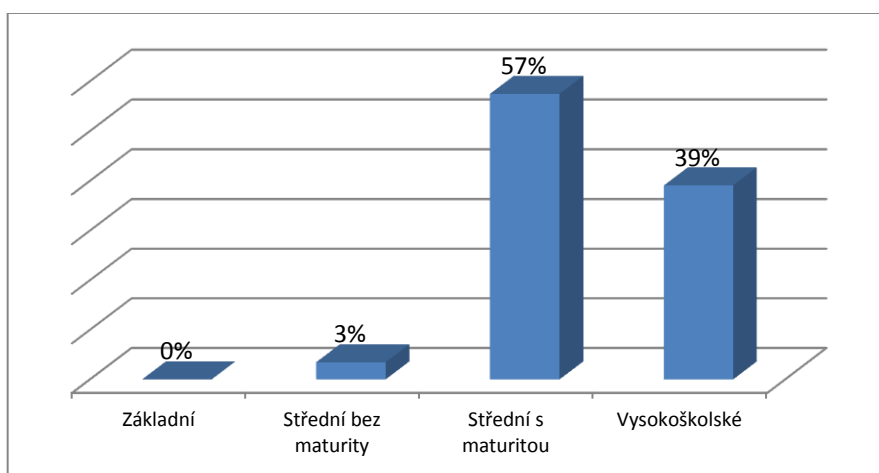


Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura respondentů (znázorněna v Grafu č. 2) byla rozlišena na pět věkových kategorií. 10% respondentů se zařadilo do kategorie 18 – 25 let, 70% respondentů do kategorie 26 – 35 let, 20% respondentů do kategorie 36 – 45 let a do zbývajících kategorií 46 – 60 let a 61 let a více nepatřil žádný z respondentů. Nejvíce je tedy zastoupena věková kategorie 26 – 35 let, následuje kategorie 36 – 45 let. Zaměstnanci společnosti tvoří převážně mladí lidé, kteří si teprve budují profesní kariéru a jsou dostatečně flexibilní na to, aby obstáli ve světě obchodu a dokázali reagovat na neustále se měnící podmínky a nároky.

Struktura vzdělání respondentů

Graf č. 3 – Struktura vzdělání respondentů



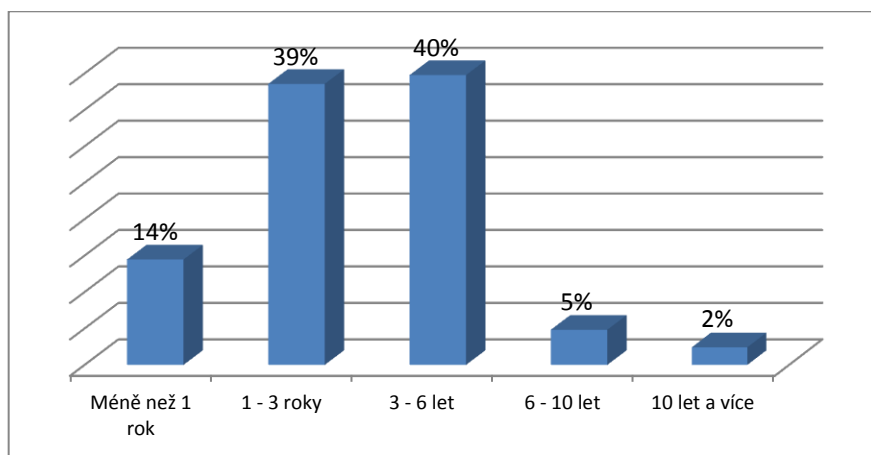
Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zjištění struktury vzdělání respondentů bylo použito rozdělení do čtyř kategorií. Z Grafu č. 3 je patrné, že nejvíce je zastoupena kategorie střední vzdělání s maturitou, která činí celých 57% odpovědí. Druhou nejpočetnější skupinou je kategorie vysokoškolského vzdělání, která představovala 39% odpovědí. Střední vzdělání bez maturity měla pouze 3% respondentů a do kategorie se základním vzděláním nepatřil žádný.

Výslednou strukturu vzdělání respondentů lze vysvětlit obecnými požadavky zaměstnavatelů v této profesní oblasti, kteří ve většině případů požadují minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním pak zastávají většinou vedoucí pozice.

Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání u společnosti

Graf č. 4 – Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání u společnosti

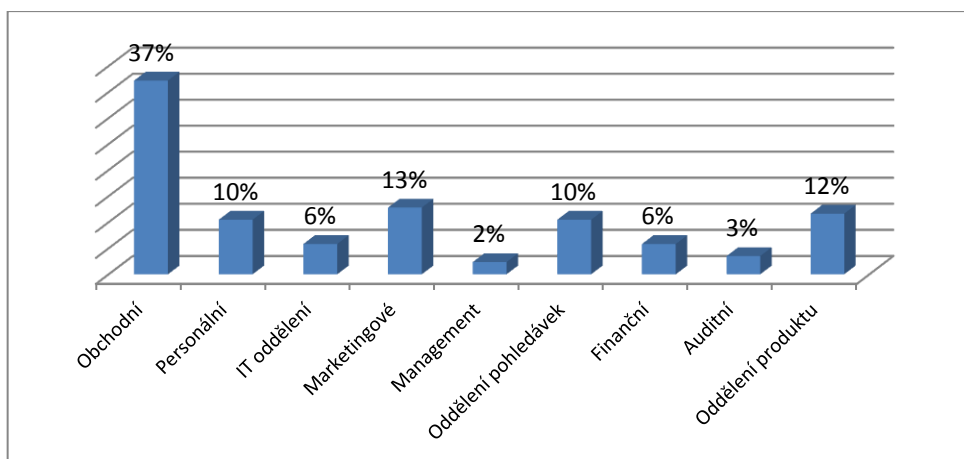


Zdroj: Vlastní zpracování

Počet odpracovaných let u jednotlivých zaměstnanců společnosti PROFI CREDIT Czech a. s. znázorňuje Graf č. 4. Nejvíce jsou zastoupeny skupiny 1 – 3 roky (39%) a 3 – 6 let (40%). Méně než 1 rok pracuje u společnosti 14% respondentů, 6 – 10 let 5% respondentů a 10 let a více 2% respondentů. Uvedené výsledky odpovídají věkové struktuře zaměstnanců, kterou tvoří převážně mladí lidé, jejichž profesní kariéra není příliš dlouhá. Zpravidla začali u společnosti pracovat po dokončení střední nebo vysoké školy nebo již předtím nějaký čas pracovali u jiné společnosti.

Personální rozložení respondentů dle jednotlivých oddělení

Graf č. 5 - Personální rozložení respondentů dle jednotlivých oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

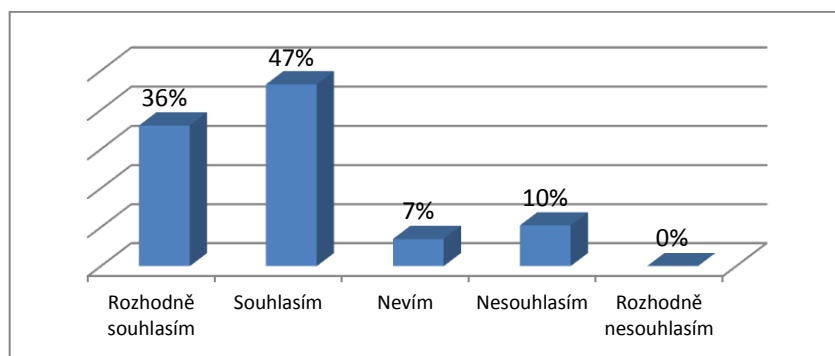
Z Grafu č. 5 vyplývá, že nejvíce respondentů bylo zastoupeno z obchodního oddělení (37%). Počet respondentů z ostatních oddělení se pohyboval kolem 10% - personální oddělení 10%, marketingové oddělení 13%, oddělení pohledávek 10% a oddělení produktu 12% odpovídajících. Zaměstnanci z IT oddělení (6%), managementu (2%), finančního oddělení (6%) a oddělení auditu (3%) tvořili zbývající část respondentů.

Z výsledných odpovědí lze předpokládat, že největším počtem zaměstnanců je ve společnosti zastoupeno obchodní oddělení, a to především z toho důvodu, že pod něj spadají i regionální ředitelství.

6.4 Výsledky výzkumu

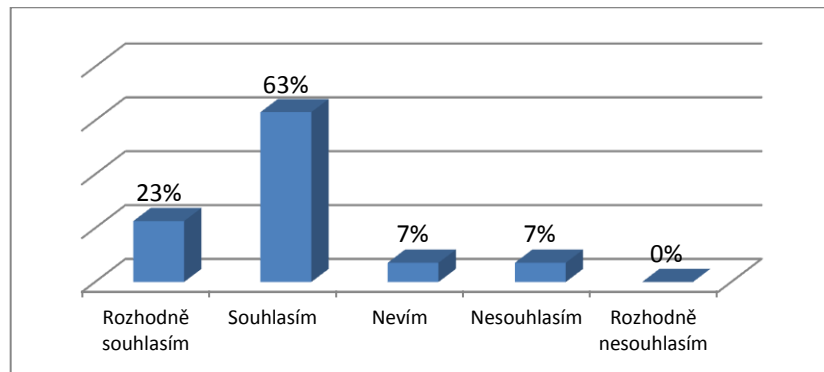
Otázka č. 1: Pracuji v příjemném prostředí.

Graf č. 6 – Pracuji v příjemném prostředí.



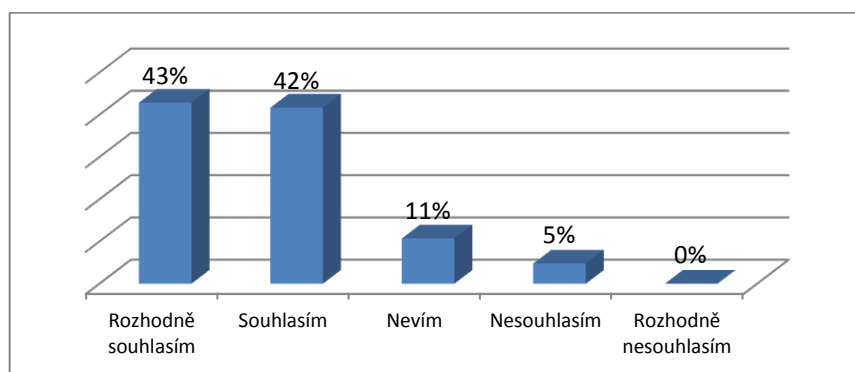
Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením „Pracuji v příjemném prostředí“ rozhodně souhlasilo 36% respondentů, 47% pouze souhlasilo. 7% respondentů uvedlo možnost „nevím“. S tvrzením nesouhlasilo 10% respondentů. Z výsledků výzkumu lze usoudit, že převážná část respondentů považuje své pracovní prostředí za příjemné.

Otázka č. 2: Jsem spokojen (a) v zaměstnání.*Graf č. 7 – Jsem spokojen (a) v zaměstnání.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že je spokojena ve svém zaměstnání. 23% respondentů uvedlo možnost „rozhodně souhlasím“, 63% respondentů „souhlasím“. Pouze 7% respondentů nevědělo, zda jsou v zaměstnání spokojeni a 7% respondentů odpovědělo, že je nespokojeno ve svém zaměstnání.

Otázka č. 3: Mám dobré vztahy s kolegy na pracovišti, jsou mými přáteli.*Graf č. 8 - Mám dobré vztahy s kolegy na pracovišti, jsou mými přáteli.*

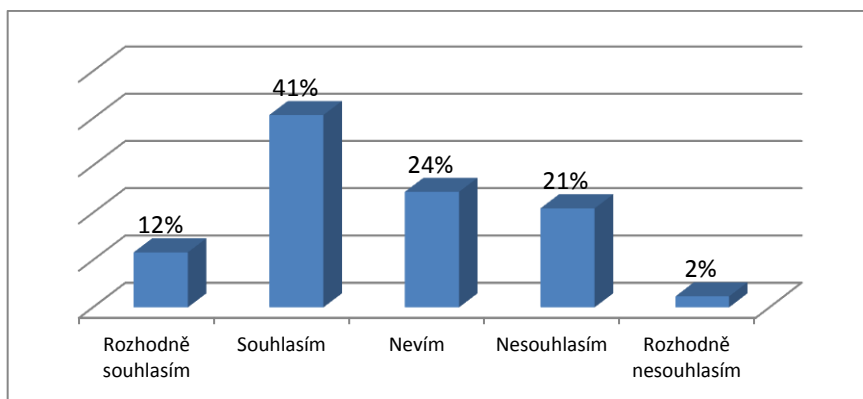
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda mají respondenti dobré vztahy s kolegy na pracovišti a jestli je považují za své přátele, odpovědělo 43% respondentů „rozhodně souhlasím“ a 42% respondentů „souhlasím“. 11% respondentů zvolilo možnost „nevím“ a 5% respondentů na otázku odpově-

dělo „nesouhlasím“. Většina respondentů tedy považuje své kolegy za přátele a má s nimi dobré mezilidské vztahy.

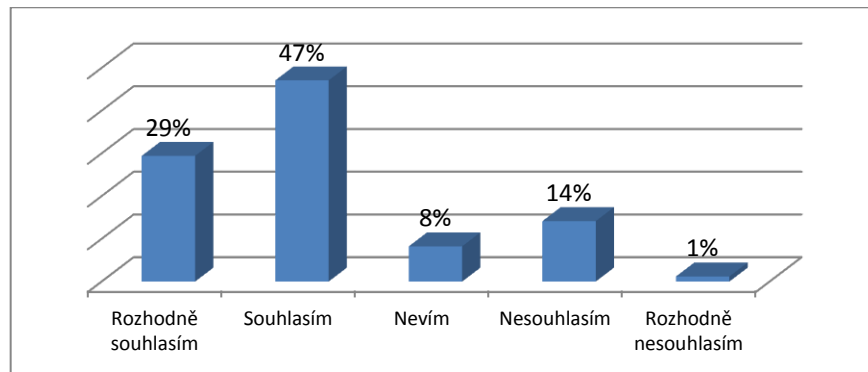
Otázka č. 4: Mám možnost kariérního postupu.

Graf č. 9 - Mám možnost kariérního postupu.



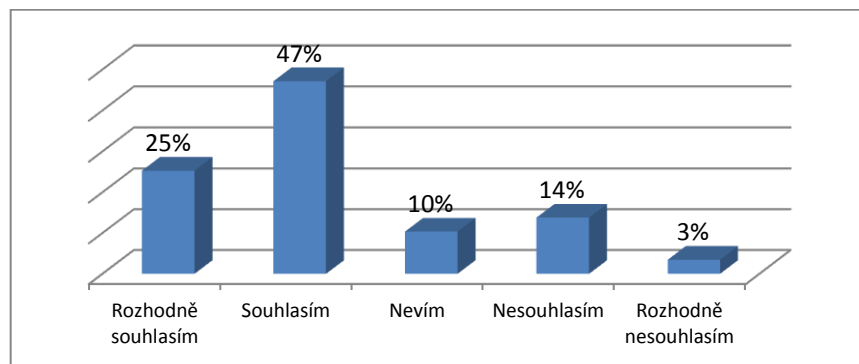
Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením „Mám možnost kariérního postupu“ rozhodně souhlasilo 12% respondentů a souhlasilo 41% respondentů. 24% respondentů uvedlo, že neví, zda má možnost kariérního postupu. 21% respondentů s tvrzením nesouhlasilo a 2% respondentů rozhodně nesouhlasilo. Z výsledků výzkumu je patrné, že 53% respondentů se domnívá, že má možnost kariérního postupu. Odpovědi na danou otázku se liší především dle pracovní pozice, kterou dotyčný respondent zastává. Je otázkou zda skutečně nemá 23% respondentů možnost kariérního postupu nebo si pouze nejsou vědomi této možnosti. Stejně jako 24% respondentů, kteří zvolili možnost „nevím“.

Otázka č. 5: Při práci mohu plně využít své znalosti a dovednosti.*Graf č. 10 - Při práci mohu plně využít své znalosti a dovednosti.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotazovaných respondentů si myslí, že při práci může plně využít své znalosti a dovednosti. Na otázku, zda při práci mohou respondenti plně využít své znalosti a dovednosti, odpovědělo 29% respondentů „rozhodně souhlasím“ a 47% respondentů „souhlasím“. 8% respondentů odpovědělo „nevím“. 14% respondentů odpovědělo „nesouhlasím“ a 1% „rozhodně nesouhlasím“.

Otázka č. 6: Společnost mi poskytuje možnost dalšího vzdělávání.*Graf č. 11 - Společnost mi poskytuje možnost dalšího vzdělávání.*

Zdroj: Vlastní zpracování

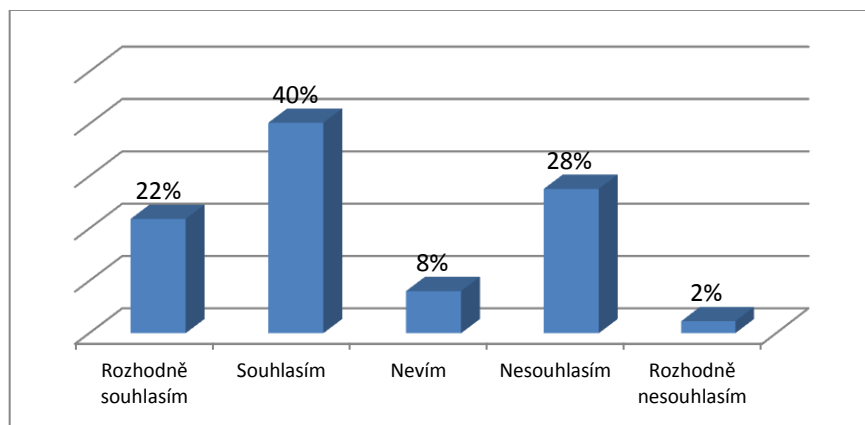
Další otázka v dotazníku byla, zda společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělání. Odpověď „rozhodně souhlasím“ si vybralo 25% dotazovaných, 47% si vybralo odpověď „souhlasím“. 10% respondentů uvedlo, že neví, zda jim společnost po-

skytuje možnost dalšího vzdělání. 14% respondentů odpovědělo „nesouhlasím“ a 3% respondentů „rozhodně nesouhlasím“.

Na pravidelných půlročních hodnoceních zaměstnanec má každý zaměstnanec možnost vyjádřit své rozvojové potřeby a tedy i potřeby vzdělání. Celkem 17% respondentů si nemyslí, že jim společnost poskytuje možnost dalšího vzdělání, je tedy možné, že oblasti zájmu zaměstnance se neslučovaly se zájmy společnosti a nadřízený pracovník tak nevyhodnotil daný požadavek zaměstnance jako oprávněný a byl mu tudíž zamítnut.

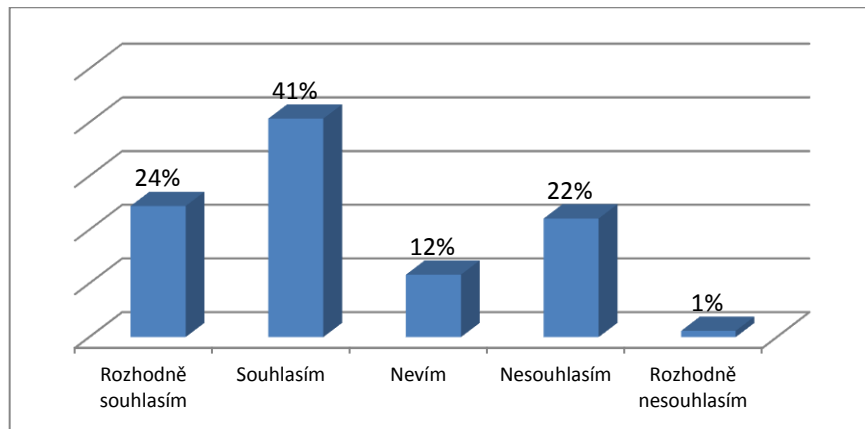
Otázka č. 7: Jsem spokojen (a) s výší finančního ohodnocení.

Graf č. 12 - Jsem spokojen (a) s výší finančního ohodnocení.



Zdroj: Vlastní zpracování

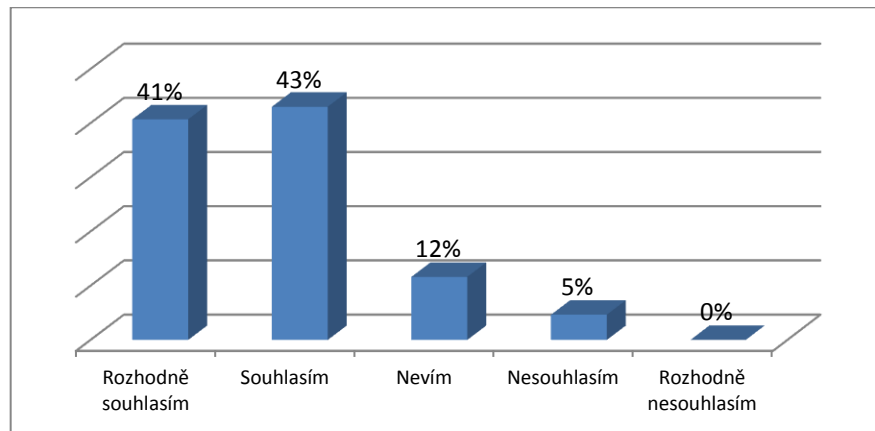
Respondenti odpovídali i na otázku svého finančního ohodnocení. S tvrzením „Jsem spokojen (a) s výší finančního ohodnocení“ rozhodně souhlasilo 22% respondentů a 40% respondentů souhlasilo. 8% respondentů odpovědělo „nevím“. S tvrzením naopak nesouhlasilo 28% respondentů a 2% respondentů rozhodně nesouhlasilo.

Otázka č. 8: Finanční ohodnocení mojí práce je spravedlivé.*Graf č. 13 - Finanční ohodnocení mojí práce je spravedlivé.*

Zdroj: Vlastní zpracování

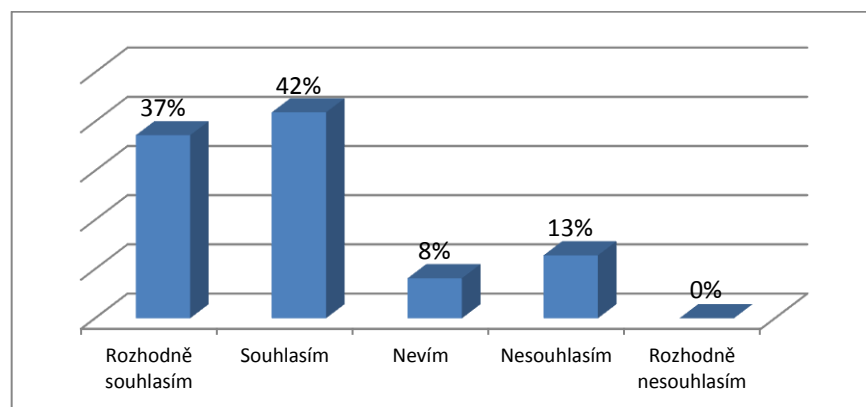
S předešlou otázkou velmi úzce souvisela otázka, zda finanční ohodnocení své práce považují respondenti za spravedlivé. 24% respondentů odpovědělo, že rozhodně souhlasí. 41% respondentů odpovědělo „souhlasím“ a 12% respondentů „nevím“. 22% respondentů odpovědělo na uvedenou otázku „nesouhlasím“ a 1% respondentů „rozhodně nesouhlasím“.

Názory respondentů na otázku spravedlnosti finančního ohodnocení jsou velmi subjektivní. Například někteří z respondentů se mohou cítit nedostatečně oceněni vůči svým kolegům, kteří jsou ohodnoceni za podobnou práci lépe. U některých pracovních pozic se také může stát, že jsou hůře placeny, než u konkurence. Je však obecně známý fakt, že hodnotu pracovního místa a tedy i finanční ohodnocení zaměstnance neurčuje subjektivní pocit zaměstnance, ale přínos, který má jeho práce pro firmu jako celek. Z toho důvodu nemusí být vždy případná nespokojenost zaměstnance s jeho finančním ohodnocením oprávněná.

Otázka č. 9: Se svým nadřízeným mám dobré pracovní vztahy.*Graf č. 14 - Se svým nadřízeným mám dobré pracovní vztahy.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnance jsou jeho vztahy s přímým nadřízeným. Většina respondentů odpověděla, že se svým nadřízeným má dobré pracovní vztahy (41% respondentů odpovědělo „rozhodně souhlasím“, 43% respondentů „souhlasím“). 12% respondentů odpovědělo na danou otázku „nevím“ a pouze 5% respondentů odpovědělo „nesouhlasím“.

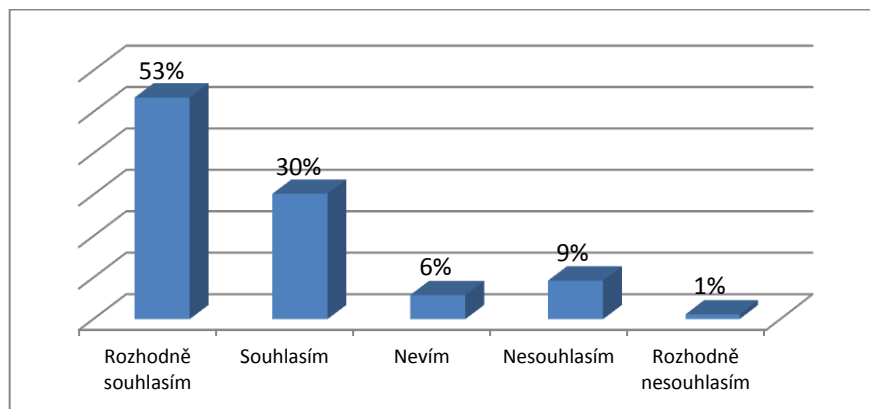
Otázka č. 10: Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu na mou práci.*Graf č. 15 - Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu na mou práci.*

Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením „Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu na mou práci“ rozhodně souhlasilo 37% respondentů a souhlasilo 42% respondentů. 8% odpovědělo „nevím“ a 13% respondentů s tvrzením nesouhlasilo.

Otázka č. 11: Svému nadřízenému mohu říci svoje názory, nápady atd.

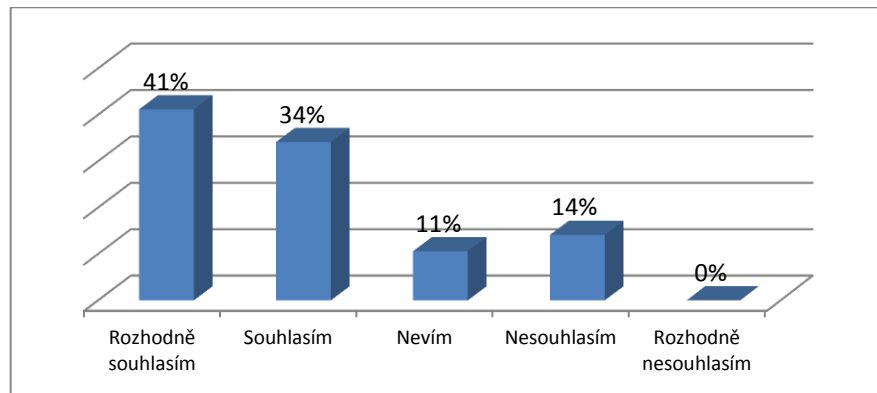
Graf č. 16 - Svému nadřízenému mohu říci svoje názory, nápady atd.



Zdroj: Vlastní zpracování

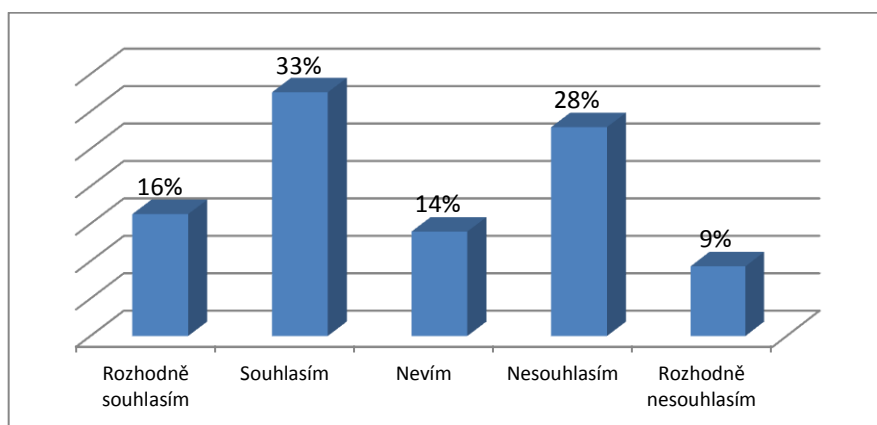
Převážná většina respondentů je toho názoru, že svému nadřízenému může říci své názory a nápady – 53% respondentů s tímto tvrzením rozhodně souhlasilo, 30% respondentů souhlasilo. 6% respondentů nevědělo, zda má s uvedeným tvrzením souhlasit nebo nesouhlasit. S tvrzením nesouhlasilo 9% respondentů a 1% rozhodně nesouhlasilo.

Z otázek č. 10 a č. 11 je patrné, že komunikace mezi většinou respondentů a jejich nadřízenými probíhá v pořádku. Respondenti mají jednak zpětnou vazbu na svoji práci, ale mohou také svému nadřízenému říci své názory.

Otázka č. 12: Za dobře odvedenou práci mne dokáže nadřízený ocenit.*Graf č. 17 - Za dobře odvedenou práci mne dokáže nadřízený ocenit.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců se domnívá, že za dobře odvedenou práci je dokáže nadřízený ocenit. Z dotazovaných odpovědělo celkem 41% „rozhodně souhlasím“ a 34% „souhlasím“. 11% nevědělo, zda je jejich nadřízený dokáže za dobře odvedenou práci ocenit a 14% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasilo.

Otázka č. 13: Je pro mne důležité uznání mé pracovní pozice okolím (rodina, přátelé).*Graf č. 18 - Je pro mne důležité uznání mé pracovní pozice okolím (rodina, přátelé).*

Zdroj: Vlastní zpracování

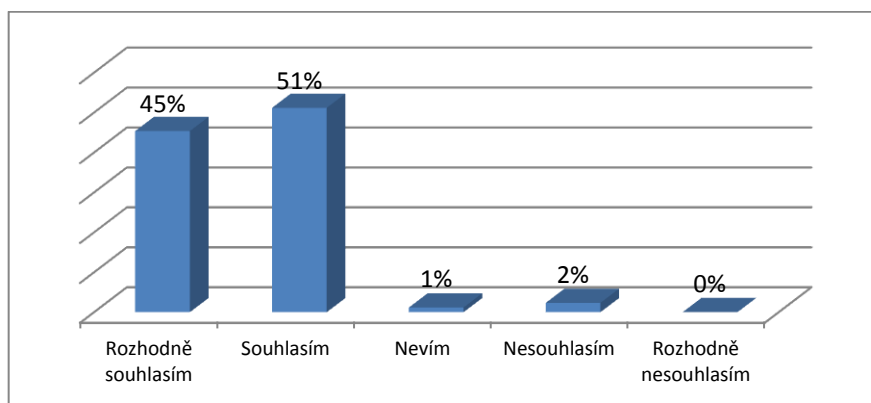
Na otázku, zda je pro respondenty důležité uznání jejich pracovní pozice okolím, odpovědělo 16% „rozhodně souhlasím“, 33% „souhlasím“ a 14% „nevím“. Zbývající respondenti

nepovažovali za důležité uznání jejich pracovní pozice okolím a na danou otázku odpovědělo 28% respondentů „nesouhlasím“ a 9% „rozhodně nesouhlasím“.

Dle Maslowovy teorie motivace (kapitola 2.2) je jednou ze základních potřeb člověka **potřeba uznání**. Z odpovědí respondentů na otázku č. 13 je patrné, že zde Maslowovu teorii nelze použít, protože celých 37% respondentů tuto potřebu nepocíťovalo nebo uznání okolím nepovažovalo za důležité.

Otázka č. 14: Pocit'uji odpovědnost za výsledky své práce.

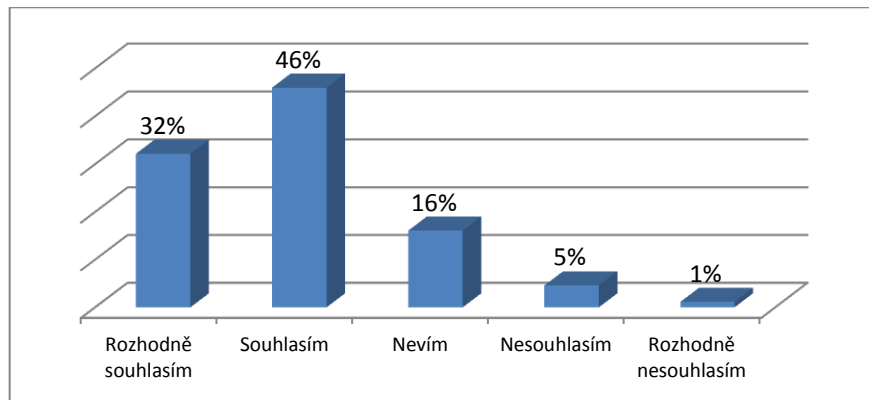
Graf č. 19 - Pocit'uji odpovědnost za výsledky své práce.



Zdroj: Vlastní zpracování

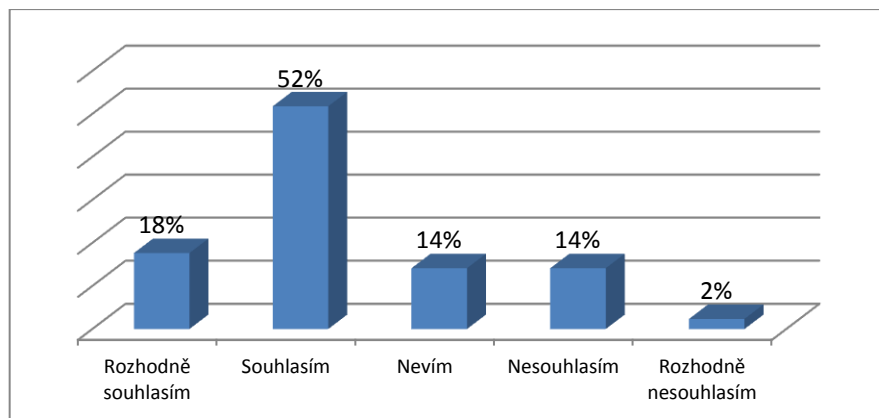
S tvrzením „Pocit'uji odpovědnost za výsledky své práce“ rozhodně souhlasilo 45% respondentů a souhlasilo 51% respondentů. Pouze 1% respondentů odpovědělo „nevím“ a 2% respondentů s tvrzením nesouhlasilo.

Z uvedených výsledků se lze domnívat, že přestože jsou někteří zaměstnanci nespokojeni v zaměstnání nebo se cítí nedostatečně finančně ohodnoceni, pocit'ují odpovědnost za svou práci. Celkem 96% respondentů se k tomuto tvrzení vyjádřilo kladně, což je velmi pozitivní fakt pro chod firmy.

Otázka č. 15: Mám možnost podílet se na výsledcích společnosti.*Graf č. 20 - Mám možnost podílet se na výsledcích společnosti.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalo by se tvrdit, že každý zaměstnanec se podílí svým dílem na výsledcích a případném zisku společnosti. Na otázku, zda mají respondenti možnost podílet se na výsledcích společnosti, odpovědělo 32% respondentů „rozhodně souhlasím“ a 46% respondentů „souhlasím“. Překvapující je počet respondentů, kteří odpověděli na danou otázku „nevím“, celkem jich bylo 16%. 5% respondentů pak na otázku odpovědělo „nesouhlasím“ a 1% „rozhodně nesouhlasím“.

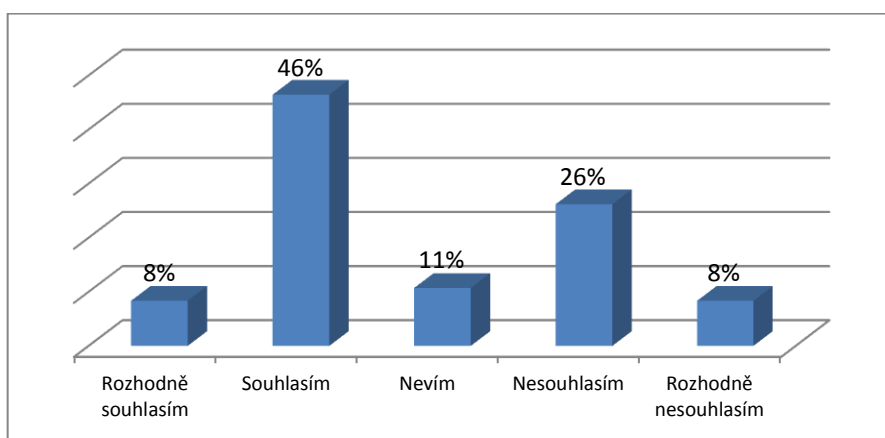
Otázka č. 16: Mám přístup k informacím o hospodářských výsledcích společnosti.*Graf č. 21 - Mám přístup k informacím o hospodářských výsledcích společnosti.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda mají respondenti přístup k informacím o hospodářských výsledcích společnosti, odpovědělo 18% respondentů „rozhodně souhlasím“, 52% respondentů „souhlasím“ a 14% respondentů „nevím“. 14% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasilo a 2% rozhodně nesouhlasilo.

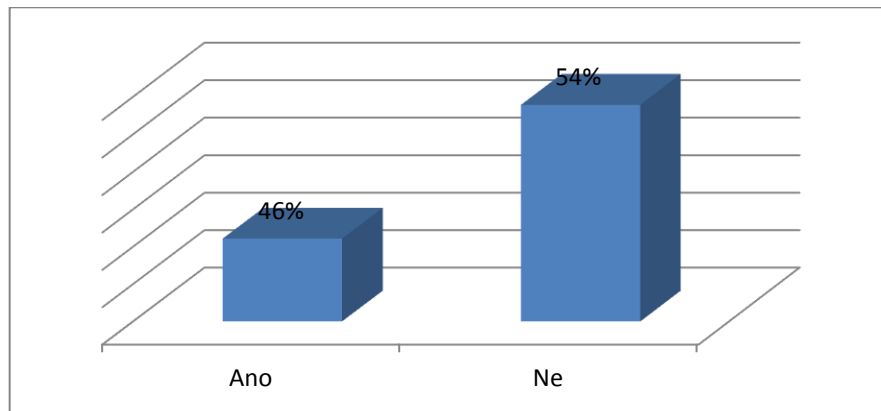
Otázka č. 17: Jsem informován (a) o cílech společnosti (vizích do budoucna).

Graf č. 22 - Jsem informován (a) o cílech společnosti (vizích do budoucna).



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců by měla být informována o cílech společnosti, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Na otázku, zda jsou respondenti informováni o cílech společnosti, odpovědělo 8% „rozhodně souhlasím“ a 46% „souhlasím“. 11% respondentů odpovědělo „nevím“, 26% respondentů pak odpovědělo „nesouhlasím“ a 8% respondentů „rozhodně nesouhlasím“. Z výsledků výzkumu lze předpokládat, že necelá polovina respondentů se necítí být informována o cílech společnosti nebo na otázku týkající se informovanosti o cílech společnosti nedokáže odpovědět.

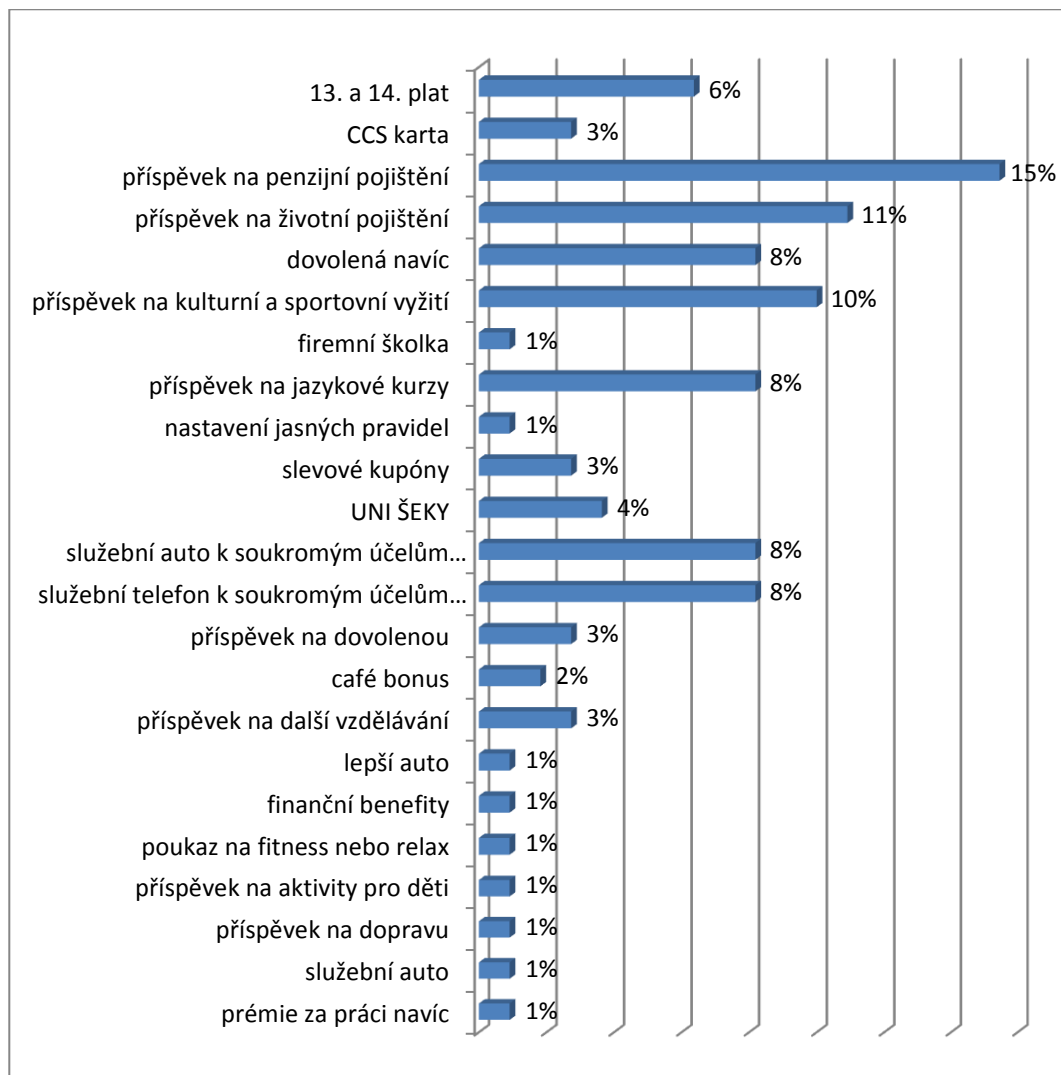
Otázka č. 18: Vyhovují zaměstnanecké benefity Vaším potřebám?*Graf č. 23 - Vyhovují zaměstnanecké benefity Vaším potřebám?*

Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením, zda zaměstnanecké benefity odpovídají potřebám respondentů, souhlasilo 46% respondentů a 54% respondentů nesouhlasilo. V následující otázce měli respondenti možnost vyjádřit, které zaměstnanecké benefity by uvítali.

Otázka č. 19: Které zaměstnanecké benefity byste uvítali?

Graf č. 24 - Které zaměstnanecké benefity byste uvítali?



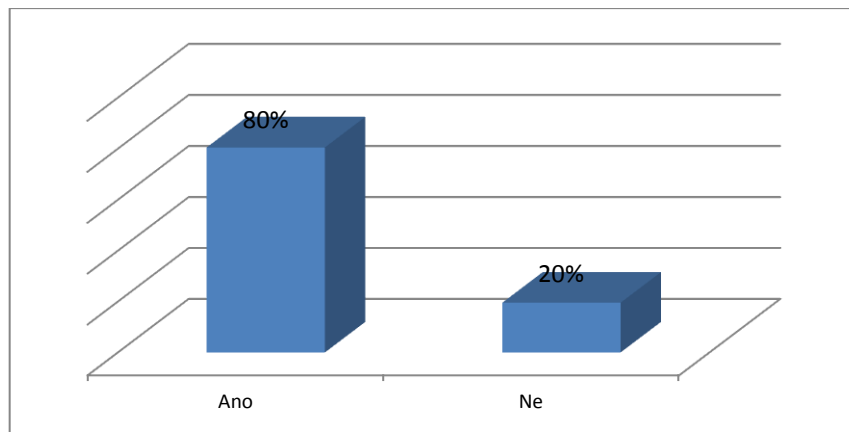
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 navazovala na otázku č. 18. Otázka č. 19 byla otevřená a respondenti mohli odpovídat dle vlastního uvážení. Nejčastějšími zaměstnaneckými benefity, které respondenti postrádali, byly příspěvek na penzijní a životní pojištění (penzijní pojištění 15%, životní pojištění 11%), 10% respondentů by pak uvítalo příspěvek na kulturní a sportovní vyžití. Dovolenou navíc by si přálo 8% respondentů, služební auto a služební telefon k soukromým účelům byly dalšími chybějícími benefity (služební auto 8% respondentů, služební telefon 8% respondentů). Příspěvek na jazykové kurzy by uvítalo 8% respondentů a 6% respondentů postrádá 13. a 14. plat. Mezi dalšími chybějícími zaměstnaneckými be-

nefity byly například příspěvek na dovolenou (3%), slevové kupóny (3%) nebo CCS karta (3%).

Otázka č. 20: Doporučili byste zaměstnání u společnosti svým známým?

Graf č. 25 - Doporučili byste zaměstnání u společnosti svým známým?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda by respondenti doporučili zaměstnání u společnosti svým známým, odpovědělo 80% „ano“ a 20% „ne“.

6.5 Ověření platnosti stanovených hypotéz

H1 Minimálně 70% respondentů je ve svém zaměstnání spokojeno.

V otázce č. 1 byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že pracují v příjemném prostředí. 36% respondentů s tvrzením rozhodně souhlasilo a 47% respondentů souhlasilo. Z uvedených výsledků je jasné, že 83% respondentů je toho názoru, že pracuje v příjemném prostředí. Pouze 10% respondentů s tvrzením nesouhlasilo a 7% nevědělo.

V otázce č. 2 byli respondenti konkrétně dotazováni, zda jsou ve svém zaměstnání spokojeni. 23% respondentů s daným tvrzením rozhodně souhlasilo a 63% souhlasilo. Z uvedeného vyplývá, že 86% respondentů je ve svém zaměstnání spokojeno. Opačného názoru je pouze 7% respondentů a odpověď „nevím“ zvolilo také 7% respondentů.

Na základě dosažených výsledků se domnívám, že hypotéza H1 se potvrdila a v zaměstnání je tedy spokojeno více než 70% respondentů.

H2 Alespoň 65% respondentů má se svým nadřízeným dobré vztahy.

S tvrzením „Se svým nadřízeným mám dobré pracovní vztahy“ (otázka č. 9) rozhodně souhlasilo 41% a souhlasilo 43%, z toho vyplývá, že se svým nadřízeným má dobré pracovní vztahy 84% respondentů. 12% respondentů odpovědělo „nevím“ a 5% respondentů s tvrzením nesouhlasilo.

Z výsledků výzkumu je patrné, že většina zaměstnanců má se svým nadřízeným dobré vztahy, nelze však jednoznačně tvrdit, že dobré pracovní vztahy s nadřízeným znamenají i to, že jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Tato skutečnost je otázkou subjektivního názoru každého zaměstnance, protože každému zaměstnanci bude pravděpodobně vyhovovat něco jiného.

Hypotéza H2 se potvrdila, protože z odpovědí na otázku č. 9 lze vyvodit, že alespoň 65% respondentů má se svým nadřízeným dobré vztahy.

H3 Alespoň 60% respondentů je spokojeno s výší svého finančního ohodnocení a považuje jej za spravedlivé.

Spokojenost s výší svého finančního ohodnocení (otázka č. 7) vyjádřilo 62% respondentů (22% respondentů s tvrzením rozhodně souhlasilo a 40% respondentů souhlasilo). Finanční ohodnocení práce pak považovalo za spravedlivé (otázka č. 8) celkem 65% respondentů (24% respondentů s tvrzením rozhodně souhlasilo a 41% respondentů souhlasilo).

Lze tedy předpokládat, že hypotéza H3 se potvrdila. S výší svého finančního ohodnocení je spokojeno a zároveň jej považuje za spravedlivé více než 60% respondentů.

H4 Minimálně 70% respondentů pociťuje odpovědnost za svou práci.

Z výsledných odpovědí na otázku č. 14 vyplývá, že celkem 96% respondentů pociťuje odpovědnost za výsledky své práce (45% respondentů s tvrzením rozhodně souhlasilo, 51% respondentů souhlasilo). Zbývající respondenti odpovědnost nepociťovali nebo zvolili možnost „nevím“.

Hypotéza H4 se potvrdila, jelikož lze tvrdit, že minimálně 70% respondentů pociťuje odpovědnost za svou práci.

H5 Minimálně 60% respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými benefity a vyhovují jejich potřebám.

Zaměstnanecké benefity považuje za vyhovující 46% respondentů, kdežto opačného názoru je 54% respondentů.

Z výsledných odpovědí na otázku č. 18 je patrné, že 54% respondentů se zaměstnaneckými benefity není spokojeno, proto se hypotéza H5 nepotvrdila.

6.6 Navrhované změny v motivačním systému

Z výsledků výzkumu je patrné, že slabými články motivačního systému společnosti jsou oblasti informovanosti zaměstnanců o cílech společnosti, možnosti kariérního postupu a spokojenosti s nastavenými firemními benefity.

Z hlediska zlepšení informovanosti zaměstnanců o cílech společnosti doporučuji zavést systém pravidelného informování zaměstnanců. Bylo by možné jej uskutečnit například prostřednictvím oběžníku, který by byl distribuován na zaměstnance ve frekvenci 1x měsíčně. Zde by se mohli zaměstnanci dozvědět o plánovaných cílech společnosti a také o zásadních změnách ve společnosti. Absence informací může být jedním z demotivačních faktorů motivace zaměstnance, protože u něj může vyvolávat jak pocit nejistoty, tak představu, že sám management firmy nemá představu o budoucích cílech společnosti.

Co se týče možnosti kariérního postupu lze z výsledků dotazníkového šetření předpokládat, že necelá polovina respondentů si myslí, že tuto možnost nemá (23%) nebo o ní neví (24%). V rámci programu My Credit je prezentováno, že zaměstnanci, kteří jím projdou úspěšně, mají možnost kariérního postupu, pokud je to možné. Stejně tak, pokud se uvolní vedoucí pozice na některém z oddělení, mají všichni zaměstnanci možnost se do výběrového řízení přihlásit. Bylo by tedy vhodné informovat zaměstnance o jejich možnostech kariérního postupu, příp. jim znovu prezentovat informace o programu My Credit.

V oblasti spokojenosti s firemními benefity bylo celých 54 respondentů nespokojeno. Návrhů na možnosti rozšíření firemních benefitů bylo nespočet, avšak vzhledem k finanční nákladnosti některých návrhů (např. 13. a 14. plat) je tato oblast pouze na zvážení managementu společnosti. Je zde ještě možnost využít této situace k motivaci zaměstnanců, a sice že při splnění určitých parametrů, by zaměstnanci dostali některý z navrhovaných firemních benefitů navíc.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem motivace zaměstnanců ve společnosti PROFÍ CREDIT Czech, a.s. Motivovaný zaměstnanec je stěžejním nástrojem firmy pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, proto by žádný zaměstnavatel neměl motivaci zaměstnanců opomíjet. Teorie motivace prošly dlouhým vývojem, a proto už dnes víme, že zaměstnance nemotivuje pouze mzda, ale jeho motivaci ovlivňuje celá řada dílčích faktorů.

Práce je rozdělena do několika částí. Teoretická část se zaměřuje na objasnění základních pojmů týkající se motivace a personálního managementu. Jsou v ní také obsaženy nejvýznamnější teorie motivace a motivační strategie a metody. V praktické části je představena společnost PROFÍ CREDIT Czech, a.s., její motivační systém a samotný výzkum. Výsledky výzkumu jsou zpracovány do přehledných grafů, přičemž v nevyhovujících oblastech motivačního systému byla navržena nápravná opatření, která byla taktéž předána vedení společnosti.

Cílem bakalářské práce byla analýza stávajícího motivačního systému. Jak již bylo řečeno, motivaci zaměstnance ovlivňuje mnoho faktorů, proto jsem koncipovala otázky při dotazníkovém šetření tak, aby pokrývaly co možná nejširší spektrum těchto faktorů. Otázky se týkaly těchto oblastí: celková spokojenost v zaměstnání, vztahy na pracovišti, možnost kariérního postupu a dalšího rozvoje a vzdělání, komunikace s nadřízeným, pocit uznání okolím, pocit odpovědnosti za výsledky práce, informace o dění ve společnosti a spokojenost s firemními benefity. Jako nedostačující se ukázaly oblasti informovanosti zaměstnanců o cílech společnosti, možnosti kariérního postupu a spokojenosti s nastavenými firemními benefity. Z tohoto důvodu jsem navrhla možné změny, které by mohly přispět ke spokojenosti zaměstnanců i v těchto oblastech. V ostatních oblastech byly zaměstnanci spokojeni, proto považuji motivační systém společnosti za kvalitní a pro zaměstnance srozumitelný. Celkově jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, což je zásluha především vedoucích pracovníků a personálního managementu, kteří svou práci vykonávají svědomitě a o své podřízené mají skutečný zájem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, J.**, 2004. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 184 s. ISBN 80-86851-001.
- ARMSTRONG, M.**, 1999. Personální management. Praha: Grada Publishing, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M.**, 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol.**, 1998. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, F.**, 2000. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press.
- DEIBLOVÁ, M.**, 2005. Motivace jako nástroj řízení. Praha: LINDE nakladatelství, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DISMAN, M.**, 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.
- GREGAR, A.**, 2010. Personální management: Vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- GREGAR, A., ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z.**, 2012. Personální management. Brno: Institut mezioborových studií, 117 s.
- HAGEMANNOVÁ, G.**, 1995. Motivace. Praha: Victoria Publishing, a. s. ISBN 80-85865-13-0.
- KEENANOVÁ, K.**, 1995. Motivování. Brno: Ando Publishing, 58 s.
- KOCIÁNOVÁ, R.**, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- NAKONEČNÝ, M.**, 1996. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M.**, 1992. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M.**, 1998. Psychologie osobnosti. Praha: Academia, 336 s. ISBN 80-200-0628-1.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2002. Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: (znalostní dimenze jakosti). Ostrava: Dům techniky, 241 s. ISBN 80-02-01419-1.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2006. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

STÝBLO, J., 2008. Management současný a budoucí. Praha: Professional Publishing, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

ŠIGUT, Z., 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

VÍZDAL, F., 2009. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií, 186 s.

Internetové zdroje:

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>,
2. 2. 2014

<http://www.proficredit.cz/o-spolecnosti/profil>, 23. 3. 2014

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Č. Číslo.

Např. Například.

Příp. Případně.

Tzn. To znamená.

Tzv. Takzvaně.

Resp. Respektive.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1. Proces motivace.....	11
Obr. č. 2. Schéma vztahů potřeb, motivace a činnosti.....	14
Obr. č. 3. Maslowova hierarchie potřeb.....	19
Obr. č. 4. Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů).....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. Zastoupení mužů a žen mezi zaměstnanci.....	44
Graf č. 2. Věková struktura respondentů.....	44
Graf č. 3. Struktura vzdělání respondentů.....	45
Graf č. 4. Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání u společnosti.....	46
Graf č. 5. Personální rozložení respondentů dle jednotlivých oddělení.....	46
Graf č. 6. Pracuji v příjemném prostředí.....	47
Graf č. 7. Jsem spokojen (a) v zaměstnání.....	48
Graf č. 8. Mám dobré vztahy s kolegy na pracovišti, jsou mými přáteli.....	48
Graf č. 9. Mám možnost kariérního postupu.....	49
Graf č. 10. Při práci mohu plně využít své znalosti a dovednosti.....	50
Graf č. 11. Společnost mi poskytuje možnost dalšího vzdělávání.....	50
Graf č. 12. Jsem spokojen (a) s výší finančního ohodnocení.....	51
Graf č. 13. Finanční ohodnocení mé práce je spravedlivé.....	52
Graf č. 14. Se svým nadřízeným mám dobré pracovní vztahy.....	53
Graf č. 15. Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu na mou práci.....	53
Graf č. 16. Svému nadřízenému mohu říci svoje názory, nápady atd.....	54
Graf č. 17. Za dobře odvedenou práci mne dokáže nadřízený ocenit.....	55
Graf č. 18. Je pro mne důležité uznání mé pracovní pozice okolím (rodina, přátelé).....	55
Graf č. 19. Pociťuji odpovědnost za výsledky své práce.....	56
Graf č. 20. Mám možnost podílet se na výsledcích společnosti.....	57
Graf č. 21. Mám přístup k informacím o hospodářských výsledcích společnosti.....	57
Graf č. 22. Jsem informován (a) o cílech společnosti (vizích do budoucna).....	58
Graf č. 23. Vyhovují zaměstnanecké benefity Vaším potřebám?	59
Graf č. 24. Které zaměstnanecké benefity byste uvítali?	60
Graf č. 25. Doporučili byste zaměstnání u společnosti svým známým?	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vzor dotazníku

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU

DOTAZNÍK

„Motivace zaměstnanců – úloha personálního managementu“

Vážení kolegové,

jsem studentkou sociální pedagogiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce zaměřené na motivaci zaměstnanců ve společnosti PROFI CREDIT Czech, a.s.

Dotazník je anonymní a výsledky výzkumu budou sloužit výhradně pro účely bakalářské práce. Poprosím Vás tedy o pravdivé a úplné vyplnění dotazníku.

Vyplněný dotazník, prosím, předejte do sběrného boxu na recepci nejpozději do pondělí 3. 2. 2014.

Děkuji předem za ochotu a čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Romana Láničková
Regional Directorate Assistant R03

Hodnocení, prosím, proveďte označením jednoho z políček, přičemž:

1 – rozhodně souhlasím; **2** – souhlasím; **3** – nevím; **4** – nesouhlasím; **5** – rozhodně nesouhlasím

1	Pracuji v příjemném pracovním prostředí.	1	2	3	4	5
2	Jsem spokojen (a) v zaměstnání.	1	2	3	4	5
3	Mám dobré vztahy s kolegy na pracovišti, jsou mými přáteli.	1	2	3	4	5
4	Mám možnost kariérního postupu.	1	2	3	4	5
5	Při práci mohu plně využít své znalosti a dovednosti.	1	2	3	4	5
6	Společnost mi poskytuje možnost dalšího vzdělávání.	1	2	3	4	5
7	Jsem spokojen (a) s výší finančního ohodnocení.	1	2	3	4	5
8	Finanční ohodnocení mé práce je spravedlivé.	1	2	3	4	5
9	Se svým nadřízeným mám dobré pracovní vztahy.	1	2	3	4	5
10	Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu na mou práci.	1	2	3	4	5
11	Svému nadřízenému mohu říci svoje názory, nápady atd.	1	2	3	4	5
12	Za dobře odvedenou práci mne dokáže nadřízený ocenit.	1	2	3	4	5

13	Je pro mne důležité uznání mé pracovní pozice okolím (rodina, přátelé).	1	2	3	4	5
14	Pocituji odpovědnost za výsledky své práce.	1	2	3	4	5
15	Mám možnost podílet se na výsledcích společnosti.	1	2	3	4	5
16	Mám přístup k informacím o hospodářských výsledcích společnosti.	1	2	3	4	5
17	Jsem informován (a) o cílech společnosti (vizích do budoucna).	1	2	3	4	5

18) Vyhovují zaměstnanecké benefity Vaším potřebám?

- a) ano
- b) ne

19) Které zaměstnanecké benefity byste uvítali?

20) Doporučili byste zaměstnání u společnosti svým známým?

- a) ano
- b) ne

21) Jak dlouho u společnosti pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 6 let
- d) 6 – 10 let
- e) 10 let a více

22) Na kterém oddělení pracujete?

- a) obchodní
- b) personální
- c) IT oddělení
- d) marketingové
- e) management
- f) oddělení pohledávek
- g) finanční
- h) auditní
- i) oddělení produktu

23) Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou

d) vysokoškolské

24) Kolik je Vám let?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 60 let
- e) 61 let a více

25) Pohlaví

- a) muž
- b) žena