

Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY

Michaela Coufalová, BA

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Coufalová, BA (Hons)**
Osobní číslo: **M13751**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav motivace zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY.
- Navržený projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

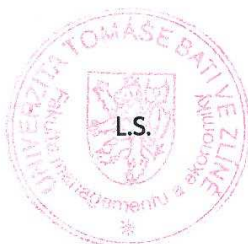
ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating: monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Blahuš**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nahlížení 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, užíje-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 vzdělávacímu 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2014

.....
Loufalová

⁴ 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:

- (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 přihlédně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zvýšením motivace zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY. Teoretická část popisuje základní aspekty z oblasti motivace. Praktická část je nejprve zaměřena na představení zvoleného odboru a dále na jeho motivační systém. Součástí praktické části je analýza současného stavu motivace zaměstnanců, která zobrazuje aktuální stav motivace a postoj pracovníků. Výsledkem analytické části jsou návrhy, které slouží pro projekt zvýšení motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, stimulace, pracovní spokojenost, motivační program, zaměstnanecké benefity, motivační strategie

ABSTRACT

This thesis seeks an employee motivation increase within a selected department of XY bank. Theoretical framework describes fundamentals aspects from motivation area. Practical framework is initially focusing on the selected department's introduction and further on its motivation system. A part of the practical framework is an analysis of the current state of employees' motivation showing both present motivation and employee's attitude. Analytic part results in proposals which help the project of employee's motivation increase.

Keywords: motivation, stimulation, work satisfaction, motivation programme, employee's benefits, motivation strategy

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Radku Blahušovi, za vstřícný přístup, odborné rady a cenné připomínky, které mi během psaní diplomové práce poskytl.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 CO JE MOTIVACE?.....	12
1.2 STIMULACE	13
1.3 MOTIVAČNÍ POLE	14
1.4 TEORIE MOTIVACE.....	15
1.4.1 Teorie očekávání	17
1.4.2 Porterův a Lawlerův model očekávání.....	18
1.4.3 Teorie cíle.....	18
1.4.4 Teorie atribuce	18
1.4.5 Teorie spravedlivé odměny	19
1.4.6 Maslowova teorie potřeb	19
1.4.7 Alderferův model potřeb	21
1.4.8 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů.....	21
1.4.9 Herzbergova teorie dvou faktorů	22
1.4.10 Teorie X a teorie Y	23
1.5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	24
1.6 PRACOVNÍ NESPOKOJENOST	25
1.7 OSOBNOSTI PRACOVNÍKŮ Z HLEDISKA MOTIVACE.....	26
1.7.1 Objevovatelé	27
1.7.2 Usměřovatelé.....	28
1.7.3 Sladřovatelé.....	29
1.7.4 Zpřesňovatelé	30
1.8 PŘÍSTUPY K PRÁCI PODLE GENERACÍ	32
1.8.1 Generace baby-boomers	32
1.8.2 Generace X.....	32
1.8.3 Generace Y	33
1.9 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	34
1.10 MOTIVAČNÍ STRATEGIE	35
1.11 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	35
2 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
3 ANALYTICKÁ ČÁST	40
3.1 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO ODBORU BANKY XY.....	40
3.2 VIZE A MISE ODBORU BANKY XY	43
3.3 SWOT ANALÝZA ODBORU BANKY XY	43
3.4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM BANKY XY	46
3.4.1 Incentivní model odboru	48
3.5 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	48
3.5.1 Rozbor jednotlivých otázek.....	49
3.5.2 Workshop s teamleadery	65

3.6	SHRnutí ANALÝZY.....	66
4	PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ODBORU BANKY XY.....	68
4.1	DÍLČÍ CÍLE PROJEKTU	68
4.2	POPIS PROJEKTU A NÁVRH ZMĚN	69
4.2.1	Generační přístup k lidem	69
4.2.2	Chování kolegů podle typologie osobnosti	70
4.2.3	Otevřená komunikace.....	71
4.2.4	Předávání informací	72
4.2.5	Propagace benefitů	73
4.2.6	Zvládání stresu	73
4.2.7	Profesionální přístup	74
4.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	75
4.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	76
4.5	ANALÝZA Z HLEDISKA RIZIKA PROJEKTU	77
4.5.1	Opatření snížení výskytu a dopadu rizika	79
4.5.2	Rozhodnutí o realizaci projektu	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Práce s lidskými zdroji představuje nepřehledné množství situací, se kterými se člověk v běžném životě setkává. Lidé v práci stráví více jak třetinu života a jejich pracovní role se mohou měnit. Člověk může pracovat ve vedoucí pozici, nebo naopak může být řízen.

Cílem zaměstnavatelů je zaměstnávat schopné a motivované zaměstnance, neboť jsou to právě oni, kdo vytváří zisky společnosti. Zaměstnanci chtějí pracovat pro společnosti, které se o ně starají, nabízí jim rozvoj, kreativní práci, umožňují jim profesní růst. Oba tyto pohledy, jak strana zaměstnavatelů, tak strana zaměstnanců, se potýká s pracovní motivací.

Motivace je jednou z hlavních činností managementu společnosti. Jedná se o dlouhodobý a nekončící proces, neboť motivaci nelze nastavit a nechat bez povšimnutí. Organizace musí reagovat na situace, které souvisí s motivací. Hledat nové trendy, být pro své potenciální zaměstnance atraktivními zaměstnavateli.

Společnosti využívají motivačních systémů, které mají charakter finančních nebo nefinančních odměn. Nefinanční benefity souvisí jak s pochvalou za vykonanou práci, tak i s atmosférou na pracovišti. Poskytování nefinančních odměn je pro společnosti finančně výhodnější a jeho působení má dlouhodobý charakter. Sestavení motivačního programu je pro každou společnost jedinečné. Každá organizace je jinak zaměřena, má jiné finanční možnosti a zaměstnává jiný typ zaměstnanců.

Diplomová práce si klade za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY.

Teoretická část se zabývá pojmem motivace, teoriemi motivace, motivačními typy lidí a dalšími oblastmi souvisejícími s motivací. Praktická část je zaměřena na představení odboru banky XY. Odbor je zhodnocen pomocí analýzy vnitřních a vnějších faktorů, tedy SWOT analýzy. V další části je popsán motivační systém využívaný v bance XY. Pro zvýšení motivace zaměstnanců je nejprve potřeba zhodnotit aktuální stav a následně přistoupit ke krokům, které povedou k jejímu zvýšení. Zjištění motivace bude zajištěno pomocí dotazníkového šetření, které se v odboru uskuteční. Na základě výstupů z dotazníku bude navržen projekt, který dosáhne zvýšení motivace.

Projekt bude dále podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Ve 21. století tolik používané slovo, dalo by se říci, že jde o trend dnešní doby. Motivace přitom existuje od počátku vzniku lidstva. Jen v současné době můžeme frekventovaněji číst články, aby učitelé, rodiče motivovali své děti. Nadřízený pracovník má motivovat své podřízené zaměstnance. Trenéři motivují sportovce k lepšímu výkonu a v neposlední řadě máme motivovat sami sebe. Motivace je všudypřítomná, ale co ve skutečnosti znamená?

1.1 Co je motivace?

Slovo motivace pochází z latinského slova *movere*, jehož význam je hýbat, pohybovat. Motivace tedy představuje něco v nás, co nás pohání kupředu. Může se jednat o potřebu, touhu, emoci, která nás nutí jednat určitým způsobem. Tyto vnitřní impulzy jsou podmíněny naší vůlí. Vůli jednat a pohnout se určitým směrem. Hodnocení motivů není přitom vůbec jednoduché, nejdou vidět, slyšet ani cítit. (Adair, 2004, s. 14)

Klademe si otázky, proč se člověk chová tak a ne jinak, co jej k tomu vede? Na skutečné motivy může být usuzováno jen z pozorovatelného chování. Psychologie si v tomto směru vypomáhá „hypotetickým konstruktem, tj. předpokladem, příp. smyšlenkou vědce, která umožní přiřadit pozorovatelnému chování člověka určité motivy, které vysvětlují jeho způsob chování“. (Deiblová, 2005, s. 11)

V běžném životě, dnes a denně si proto podle Marii Deiblové vysvětlujeme následující fakta:

- pro všechno, co někdo dělá nebo dělal, musel mít zcela určité motivy,
- znám-li tyto motivy, pak jeho chování v budoucích podobných situacích mohu s jistou pravděpodobností předvídat,
- při hodnocení motivů ostatních, tj. u každodenních teorií o motivech lidí v našem okolí, hraji důležitou roli i naše vlastní motivy. (2005, s. 17)

Motivace jako pojem, nemá jen jednu definici. Řada autorů si ji vykládá jinak, za velmi výstižnou formulaci lze považovat, definice Buchtové: *“motivace jako dynamický systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání“*. (2005, s. 61)

Motivační teorie popisuje a hledá důvody, které vedou k určitému chování člověka. Zabývá se také organizací, jako takovou a pomáhá ji nalézt možnosti, které by souběžně umož-

ňovaly zajistit plnění cílů organizace a zároveň působili jako uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců. (Armstrong, 2006, s. 251)

1.2 Stimulace

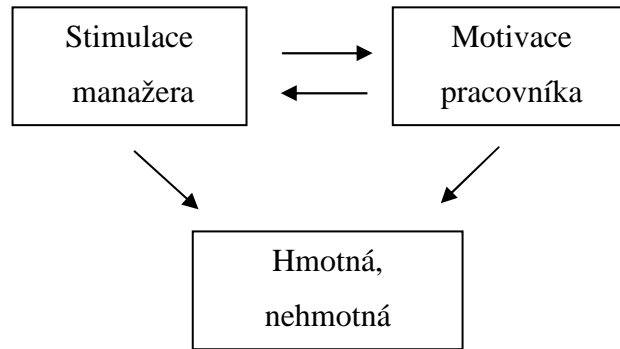
Než přejdeme k významu slova stimulace, zastavme se ještě chvíli u slova motivovat. Slovo motivovat můžeme vyjádřit jako poskytnutí motivu nebo stimulu danému člověku za účelem vykonání určité aktivity. Použitím jiných prvků stimulujeme pozornost druhého člověka a měníme ho v činnost. (Adair, 2004, s. 19)

Slovo stimul pochází stejně jako slovo motivace z latiny. „*Stimulus, jak toto slovo latinsky zní, znamená pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.*“ (Adair, 2004, s. 19)

Význam slova stimul se od svého původního významu rozšířil na cokoli, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu. Stimul kromě zvýšené energie, také zvyšuje náš zájem být něčím, co nás uspokojí nebo posílí. Stimuly mohou mít pozitivní charakter ve formě odměn nebo na druhou stranu mohou mít negativní charakter, tedy mohou působit jako hrozba. (Adair, 2004, s. 19-20)

Motivace pracovníků, proto nevzniká sama od sebe, ale je výsledkem kreativní stimulace manažerů. „*Mezi stimulací a motivací existuje zrcadlový vztah, tedy míra žádoucí motivace pracovníků je závislá na úrovni stimulace, která přísluší manažerům.*“ (Dytrt a Stříteská, 2009, s. 111)

Nedostatečná motivace pracovníků, bývá známkou absence manažerské stimulace a tím nedochází ke vzbuzení loajality a kreativity zaměstnanců ve firmě. (Dytrt a Stříteská, 2009, s. 111)



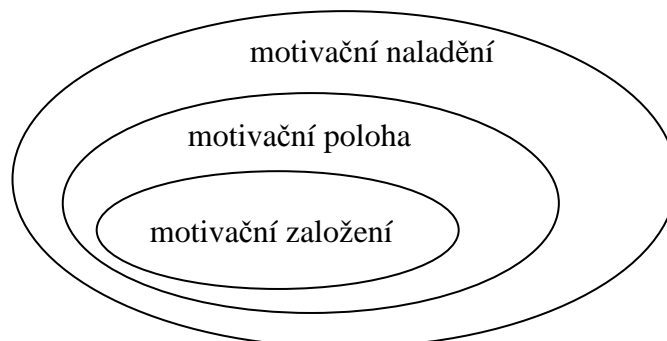
Obr. 1. Vyvážený vztah mezi stimulací a motivací

(předpoklad leadershipu),(Dytrt a Stříteská, 2009, s. 112)

Úspěšné metody stimulace ovlivňují kreativitu, etické myšlení a vůbec etický obsah vedení lidí v rámci odpovědného managementu. Orientace managementu na maximalizaci kvantitativních výsledků může snižovat pracovní úsilí a tvořivost. Na druhé straně umožňuje aplikaci nežádoucích pracovních metod a postupů. (Dytrt a Stříteská, 2009, s. 112)

1.3 Motivační pole

Motivační pole se podle Plamínka (2007, s. 23-24) skládá z motivačního založení, motivační polohy a motivačního naladění. Všechny tři složky jsou důležité, z důvodu správného pochopení vlivů, které na konkrétního člověka mohou působit. Jednotlivé části se neustále mění a vzájemně ovlivňují.



Obr. 2. Struktura motivačního pole (Plamínek, 2007, s. 24)

Motivační založení

Souvisí s naším vlastním Já a tvoří jádro motivačního pole. Jedná se o vlastnosti, které jsou dány geneticky a v průběhu života se nedají potlačit. Sami na sobě je můžeme pocítit, když se dostaneme do stresové situace a naše reakce bude podmíněná tím, co je nám od přírody přirozené. (Plamínek, 2007, s. 23)

Motivační poloha

Tato složka představuje prvky chování, které jsme se v průběhu života naučili. Je ovlivněna našimi potřebami a schopností realizovat tyto potřeby. (Plamínek, 2007, s. 23)

Motivační naladění

V této části se mísí naše bezprostřední reakce na dané situace. Reakce mohou být proměnlivé, téměř jako londýnské počasí, kdy během slunné oblohy najednou začne pršet. (Plamínek, 2007, s. 24)

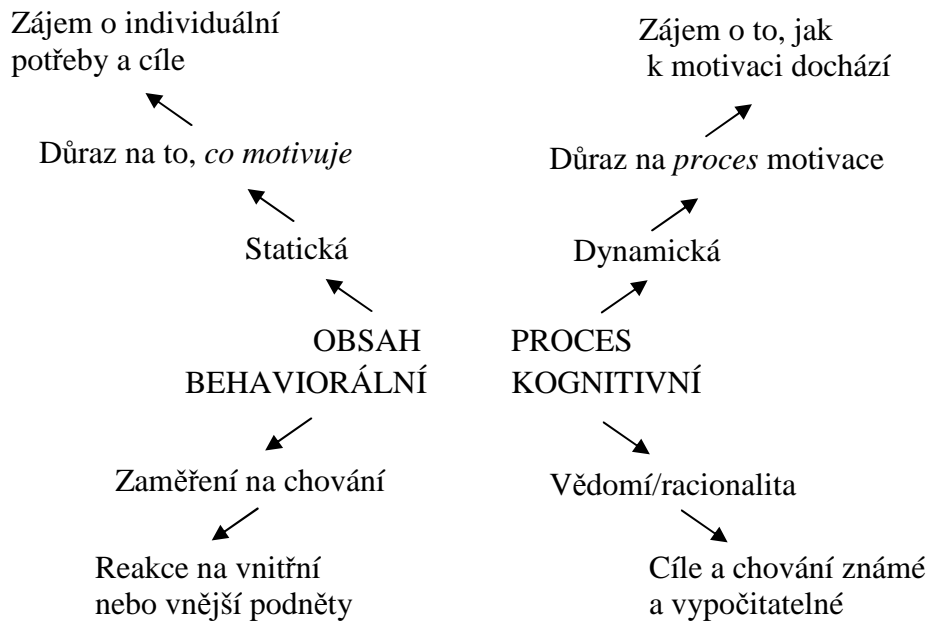
1.4 Teorie motivace

Motivační teorie popisuje a hledá důvody, které vedou k určitému chování člověka. Zabývá se také organizací, jako takovou a pomáhá ji nalézt možnosti, které by souběžně umožňovaly zajistit plnění cílů organizace a zároveň působily jako uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců.

Teorie zabývající se motivací bývají rozčleněny do dvou protichůdných táborů. Každý tábor je podporován odlišnými filozofickými předpoklady o lidské přirozenosti. Prvním z nich jsou zastánci behaviorálních teorií, kteří považují lidské chování za reflexivní a instinktivní. Lidské chování se může přirovnat vztahem „stimul – reakce“. Opozitní teorii představují kognitivní psychologové, kteří se domnívají, že lidé jednají racionálně a účelně. Sami si volí cíle a jsou schopni svoje chování modifikovat nebo změnit. Rozdělení teorií právě na tyto dvě části je podle Adaira považováno za chybné, neboť tvrdí, že jedním z paradoxů lidské přirozenosti je, že v životě využíváme oba typy motivace. (2004, s. 22)

Další pohled, jak teorie motivace rozdělit je na teorii obsahu a teorii procesu. Teorie obsahu jsou zaměřeny na faktory, které lidi motivují. Jsou to teorie zabývající se lidskými potřebami. Teorie procesu se snaží identifikovat, jaký vliv na sebe mají vlastnosti člověka a jak ovlivňují lidské chování. (Brooks, 2003, s. 43)

Jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými skupinami teorií, zobrazuje obrázek níže.



Obr. 3. Rozdíly mezi tradicí procesu/obsahu a tradicí kognitivní/behavioristickou (Brooks, 2003, s. 44)

Jednotlivé teorie a jejich hlavní myšlenky, které teorie uvádí, zobrazuje tabulka níže. Každá teorie má v manažerské praxi své místo, z uvedených teorií záleží na typu manažera, která teorie je mu bližší a ze které bude vycházet.

Tab. 1: Jednoduchá klasifikace teorií motivace (Brooks, 2003, s. 44)

Teorie obsahu	Teorie procesu
Teorie dvou faktorů (Herzberg)	Teorie očekávání (Vroom, Porter a Lawler)
Hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer)	Teorie spravedlivé odměny (Adams)
Teorie potřeby výsledků (McClelland)	Teorie cíle (Locke)
	Teorie atribuce (Heider, Kelley)

1.4.1 Teorie očekávání

Teorie očekávání zastává názor kognitivních psychologů. „Americký psycholog Edward Tolman ji formuloval poprvé ve 30. letech 20. století. Učinil tak jako přívrženec behaviorální filozofie převazující v psychologii té doby. Tolman zdůrazňoval, že lidské chování je motivováno vědomými očekáváním daleko více než reakcemi na stimuly“. (Adair, 2004, s. 23). Očekávání je to, že vynaložená aktivita povede výhledově k vytouženému cíli či výsledku.

Dle teorie očekávání, můžeme tedy předpokládat, že nový pracovník, který uznává hodnoty ostatních a kterému bude záležet, aby ho skupina přijala, se bude přizpůsobovat pracovnímu nasazení týmu. Je více než jasné, že pracovník nebude vynakládat nadměrné pracovní úsilí, které by bylo odlišné od nepsaných zákonů skupiny, aby tak nevzbudil nevoli spolupracovníků a tím narušil celou skupinu. (Adair, 2004, s. 24)

V roce 1964 zavedl americký psycholog Victor Harold Vroom v oblasti teorie očekávání a motivace způsob, jak lidskou motivaci měřit. Než přejdeme k matematickému vyjádření, je podle Vrooma důležité splnění tří podmínek, proto aby pracovník vyvinul úsilí. (Bělohlávek, 2005, s. 46)

Podmínky:

1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek. Lze tedy těžko očekávat osobní zájem a nasazení pracovníka. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, teprve pak můžeme očekávat snahu. Výsledek se nazývá expektancí, tj. očekáváním. (Bělohlávek, 2005, s. 46)

2) Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut, nebo pokud víme, že odměnu nedostaneme, opět to znamená mizivé úsilí. Pracovník bude práci vykonávat kvalitně a dobře, ale nedostatek odměny ho nebude motivovat. Odměna se nazývá instrumentalita. (Bělohlávek, 2005, s. 46)

3) Člověk musí o odměnu stát

Každý člověk vnímá odměnu jinak. Pro někoho jsou odměnou peníze, pro jiného uznání, potěšení z práce nebo možnost seberealizace. Význam určitého typu odměny se pro pracovníka nazývá valence. Valence odměny může být i záporná, a pak tedy působí opačným směrem. (Bělohlávek, 2005, s. 46)

Vroom byl tedy přesvědčen, že sílu motivace pro danou situaci můžeme matematicky vyjádřit podle následujícího vzorce (Brooks, 2003, s. 45):

Motivace (M) = Očekávání (E) x Valence (V)

Jinými slovy můžeme říci, že teorie měří sílu motivace tím, že očekávání jednotlivce o výsledku násobí hodnotou, která má pro člověka význam.

Jedna z nejdůležitějších informací teorie očekávání je, že vnímání každého člověka je odlišné, tedy motivace a chování jednotlivých lidí se liší. (Adair, 2004, s. 25-26).

1.4.2 Porterův a Lawlerův model očekávání

Vroomovu teorii očekávání dále rozvedli Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Jejich rozšíření spočívá v názoru, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale je zapotřebí vnímat charakter člověka a jeho pracovní roli. (Brooks, 2003, s. 47). Objevuje se zde další proměnná a tou je působení odměny. Rozšířený model očekávání se snaží najít vztah mezi pracovním úsilím, odměnou a výkonem. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 150). Dalo by se říci, že čím vyšší je hodnota odměny, tím více bude vynaloženo úsilí na její získání. Nesmíme, však zapomínat, že samotné úsilí nestačí, je potřeba mít dostatečné schopnosti a člověk musí chtít. (Kocianová, 2010, s. 32)

1.4.3 Teorie cíle

Teorie cíle má shodné rysy s teorií očekávání a jejím autorem je John Locke. Hlavní myšlenkou, kterou teorie nese je, že motivace i výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny ambiciózní cíle, které jsou však splnitelné a jednotlivci je následně poskytnuta zpětná vazba na výkon. (Brooks, 2003, s. 45)

Při stanovování cílů je nutná účast osoby, které se cíl týká. Dále je důležité, aby člověk s cílem souhlasil a nedělal něco proti své vůli, v tu chvíli by motivace byla spíše kontraproduktivní. (Gregar, 2010, s. 37–38)

1.4.4 Teorie atribuce

Teorie atribuce vysvětluje, jak vnímáme lidi při práci. Při pozorování lidského chování, přisuzujeme lidem motivy, o kterých se domníváme, že je ovlivňují. Zároveň se sami sebe ptáme, proč se chovají, tak a ne jinak. „Heider (1985) upozornil na to, že v každodenním životě si utváříme myšlenky a názory o ostatních lidech a o společenských situacích. Inter-

pretujeme činy jiných lidí a předvídáme, co za určitých okolností dělají.“ (Armstrong, 2007, s. 215)

Při popisu lidských činů se díváme na dva faktory, jedním z nich je osobnost člověka a druhým prostředím, které na něj působí. (Armstrong, 2007, s. 216)

1.4.5 Teorie spravedlivé odměny

Její autorem je John Stacey Adams, který ji zveřejnil v roce 1965. Teorie ukazuje vztah mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením, které je pro každého jedince jiné. Úsilí spojené s očekávanou odměnou obsahuje ještě jeden prvek, a to srovnání. Při subjektivním pocitu, kdy jednotlivec odvádí stejnou míru práce, ale jeho odměna je nižší než u jeho kolegů, může působit demotivujícím až frustračním dojmem. (Brooks, 2003, s. 59)

Adamsův model obsahuje tři klíčové komponenty: (Brooks, 2003, s. 59)

- vstupy (úsilí vynaložené jednotlivci),
- výstupy (vnitřní a vnější odměny od organizace),
- srovnání s ostatními.

Při srovnání s ostatními, může jednotlivec své vstupy i výstupy hodnotit pozitivně, nebo může nastat situace, kdy vnímá, že výstupy od organizace jsou nižší, než očekával a to jeho motivaci snižuje. Následkem skutečných nebo vnímaných nerovností může být špatná atmosféra na pracovišti. Dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci i vedením. (Brooks, 2003, s. 59)

1.4.6 Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow utřídil potřeby a odhalil jejich působení. Základem teorie je představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, ale vnitřními potřebami. (Adair, 2004, s. 29).

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které jsou v určitém vztahu a hierarchii. Pokud člověk uspokojí své fyziologické potřeby, objeví se potřeba další.



Obr. 4. Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong, 1999, s. 301)

Toto grafické zpracování bývá použito v řadě literárních zdrojů. Má však svou nevýhodu, neboť v celkovém měřítku zobrazuje vyšší potřeby jako nižší, přitom je tomu právě naopak. Nejprve musí být uspokojeny potřeby nižší, zobrazeny na spodní úrovni, aby člověk mohl začít uspokojovat potřeby vyšší. (Adair, 2004, s. 30).

Potřeba je pohnutka, která nutí člověka něco dělat, nějakým způsobem potřebu uspokojit. Po uspokojení potřeby nižší úrovně, by se měla objevit potřeba vyšší, ale není tomu tak vždy. Každý člověk vnímá míru naléhavosti potřeb jinak, a zda působí motivačně, záleží na dalších okolnostech: (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 267)

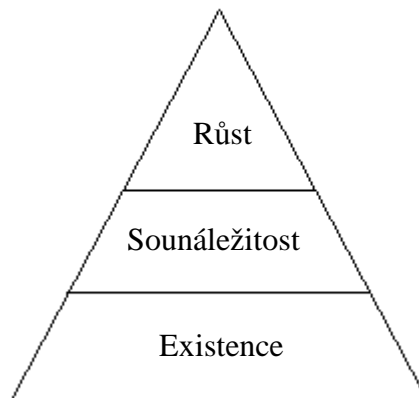
- na vyspělosti člověka, jeho mentální a inteligenční úrovni,
- na charakteru práce a její společenské prestiži,
- na sociálním postavení jedince,
- na celkové sociální a ekonomické úrovni společnosti.

Pro potřeby manažerské praxe, z Maslowovy teorie vyplývá, že je důležité najít, jaké mají zaměstnanci neuspokojené potřeby a tím je motivovat.

Přesto, že je tato teorie často citována v mnoha publikacích, bývá odborníky velmi kritizována. Hlavním důvodem kritiky je absence empirických důkazů a dále její nepružnost a nekompromisnost. (Brooks, 2003, s. 59; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 268)

1.4.7 Alderferův model potřeb

Clayton Alderfer zúžil Maslowovu teorie potřeb do tří úrovní. Hlavním rozdílem, kromě zeštíhlení pyramidy potřeb je, že jednotlivec může paralelně aktivovat více potřeb najednou. Není důvod uspokojovat potřeby, tak jak jdou hierarchicky.



Obr. 5. Uspořádání potřeb podle Alderfera (Brooks, 2003, s. 50)

Jednotlivé kategorie představují (Brooks, 2003, s. 59):

- existence (základní potřeby pro přežití),
- sounáležitost (včetně společenských vztahů a uznání okolí),
- růst (seberealizace, nezávislost, úspěch).

1.4.8 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů

David C. McClelland vytvořil klasifikaci potřeb převážně na studiu manažerské práce. Jeho teorie se zabývá potřebami, které lidé získají v průběhu života. Jedná se o potřeby (Brooks, 2003, s. 59):

- dosahování cílů,
- sounáležitost,
- moci.

Lidé mají různé úrovně těchto potřeb a jejich intenzita se odvíjí od úrovně řízení, kde potřebu pociťují. Vysoká potřeba dosahování cílů je patrná u manažerů nižších a středních funkcí. Vyšší manažerské posty se spíše zajímají o moc, ta se v této teorii dělí na moc společenskou a osobní. Společenská moc pomáhá manažerům v jejich snaze dosáhnout cílů organizace, kdežto osobní moc slouží pouze k naplnění potřeby být dominantní. (Brooks, 2003, s. 52 a Gregar, 2010, s. 37)

McClelland tvrdí, že potřeby jsou získané, kdežto Maslow potřeby vnímal jako instinktivní. (Brooks, 2003, s. 53)

1.4.9 Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg se zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory, která nás ovlivňují. Tato teorie je spjata i s teorií očekávání. Ovlivní to, co jednotlivci vnímají jako hodnotu konkrétních výsledků. (Brooks, 2003, s. 55).

Vnější motivy neboli hygienické faktory mohou být zdrojem neuspokojení a to z důvodu toho, že nejsou naplněny. Na druhou stranu, pokud jsou tyto hygienické faktory splněny, nezvyšují motivaci. Druhým faktorem jsou vnitřní motivační faktory, které vedou k uspokojení a zvýšené motivaci. Manažeři by se tedy měli zaměřit na vnitřní zdroje, které zaměstnance uspokojují, ale zároveň se vyhybat neuspokojení, které by mohlo pramenit z absence hygienických faktorů. Opět lze vidět, že Herzbergovy teorie vychází z Maslowovy teorie potřeb. Hygienické faktory můžeme přirovnat Maslowovým potřebám nižší úrovně a motivátory představují potřeby vyšší úrovně. (Brooks, 2003, s. 57 - 58).

Tab. 2: Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení (Brooks, 2003, s. 55)

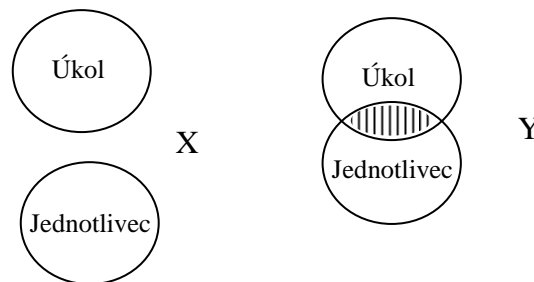
Hygienické související faktory Vnější odměny	Motivátory - faktory spokojenosti Vnitřní odměny
Politika a způsob řízení firmy	Pocit dosažení výsledků
Supervize/vztahy s nadřízenými	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Odměna: plat, mzda	Zodpovědnost
Vztahy s kolegy a podřízenými	Služební postup
Status/povýšení	Osobní růst
Jistota zaměstnání	

Tato teorie je odborníky spíše kritizována, než uznávána. Rozdělení faktorů na vnější a vnitřní je příliš zjednodušeno. Rozděluje faktory do dvou skupin, ale schází zde zakomponování člověka, který je jedinečný a hygienické faktory na něj mohou působit odlišně.

1.4.10 Teorie X a teorie Y

Tuto teorii definoval Douglas McGregor a jejím základem je postoj k práci. Teorie X stojí na základu, že lidé mají malý nebo žádný zájem o organizaci, ve které pracují. Práci vykonávají jen kvůli finančnímu ohodnocení. (Adair, 2004, s. 46).

Teorie Y je pravým opakem, lidé sdílí cíle organizace. Graficky lze teorie X a Y vyjádřit takto:



Obr. 6. Teorie X a teorie Y (Adair, 2004, s. 46)

Z obrázku výše lze pozorovat, že teorie Y, tedy její průnik může představovat spolupráci. Člověk úkol přijímá, a i když s ním nemusí plně souhlasit, nebude klást odpor v jeho zpracování. (Adair, 2004, s. 47).

McGregor podle J.Adaira vychází z Maslowovy teorie potřeb a pro manažery ji vysvětluje srozumitelnějším jazykem. Dále zastává názor, že potřeby člověka a potřeby organizace mohou být propojeny. (Adair, 2004, s. 47).

1.5 Pracovní spokojenost

Práce má v životě člověka velký význam, trávíme v ní více jak třetinu života. Pracovat jen z důvodu finančního zabezpečení, je pro řadu lidí málo, jejich život to neučiní šťastnějším a smysluplnějším. Práce znamená více, podle Deiblové v ní můžeme nalézt (2005, s. 76-78):

- zdroj rozvoje osobnosti,
- převzetí zodpovědnosti,
- zapojení do vhodné sociální skupiny,
- příležitost se o sobě více dozvědět,
- možnost prostřednictvím spolupráce s ostatními vybudovat pozitivní mezilidské vztahy,
- potvrzení vlastních schopností a tím posílení sebehodnocení,
- možnost seberozvoje.

Práce pozitivně působí i jako terapie při psychických onemocněních.

Pocit spokojenosti z práce může každý člověk pociťovat v něčem jiném. Společným znakem je radost, to, že Vás práce baví, chodíte do ní rádi. Ve světě probíhala a jistě probíhá řada výzkumů, které jsou zaměřeny právě na pracovní spokojenost. Jeden z empirických výzkumů přišel s těmito ovlivňujícími činiteli (Deiblová, 2005, s. 79):

- kolegové z práce,
- druh práce
- chování nadřízeného,
- pracovní doba,
- jistota pracovního místa,
- uspokojivá komunikace,
- podnik jako takový,
- pracovní podmínky,
- uznání ostatními,

- odměňování,
- možnosti vzestupu.

Některé prvky z výše uvedených se objevují i v Herzbergově dvoufaktorové teorii.

Podle Borkowského a Tučkové se pracovní spokojenost v některých případech odvíjí od celkového vnímání nadřazených, výše mzdy a práce samotné. V jiné situaci člověk hodnotí míru spokojenosti odděleně pro každý faktor zvlášť. Je proto rozdíl, pokud se díváme na spokojenost jako celek nebo na každou část jednotlivě. Při zkoumání pracovní spokojenosti, by proto mělo být jasně definováno, jaké jednotlivé aspekty jsou do pracovní spokojenosti zahrnuty. (2011, s. 23)

1.6 Pracovní nespokojenost

Můžeme říci, že předpokladem pracovní nespokojenosti jsou Herzbergovy hygienické faktory. Lidé o nich hovoří pouze tehdy, když pociťují jejich nedostatek. *„Tato skutečnost se dá vysvětlit pomocí atribuční teorie: spokojenost se opírá spíše o vlastní výkon a vlastní úspěch; nespokojenost se svádí spíše než na osobní selhání na vnější okolnosti jako: špatné řízení, špatné pracovní podmínky.“* (Deiblová, 2005, s. 81).

Následkem pracovní nespokojenosti obvykle bývá:

- pokles výkonnosti,
- přetahování přestávek,
- pozdní příchody do práce,
- dřívější odchody z práce,
- častější výskyt krátkodobých nemocí,
- časté stížnosti,
- zvýšená míra fluktuace.

Pracovní nespokojenost se dá obecně změřit podle ukazatelů: míry fluktuace, míry absentismu a počtu stížností zaměstnanců. Nespokojenost v práci můžeme pozorovat u různých skupin různě. Jak jsem se již zmínila výše, fluktuace je známka nespokojenosti a pro firmy

je nákladná. Pokud se fluktuace týká i manažerských pozic, náklady s ní spojené jsou ještě daleko vyšší než u operátorských pozic (nemanadžerských). Nejčastější příčinou změny pracovního místa jsou nedostatečná možnost kariérního růstu a malé možnosti spolurozhodování. (Deiblová, 2005, s. 81-83).

Manažerské skupiny je také třeba rozlišit a to na nižší a vyšší management. Na nižších řídicích pozicích je nespokojenost vyšší. Je to způsobeno tím, že pracovníci na nižších vedoucích pozicích stojí „uprostřed“, tedy mezi pracovní skupinou a vedením společnosti. Jsou vystavení neustálému tlaku, kdy jsou shora tlačeni nadřízeným k dosažení lepších výsledků a naproti tomu zdola lidmi, kteří samotnou práci vykovávají a mohou se cítit nespokojeni. (Deiblová, 2005, s. 83-84).

1.7 Osobnosti pracovníků z hlediska motivace

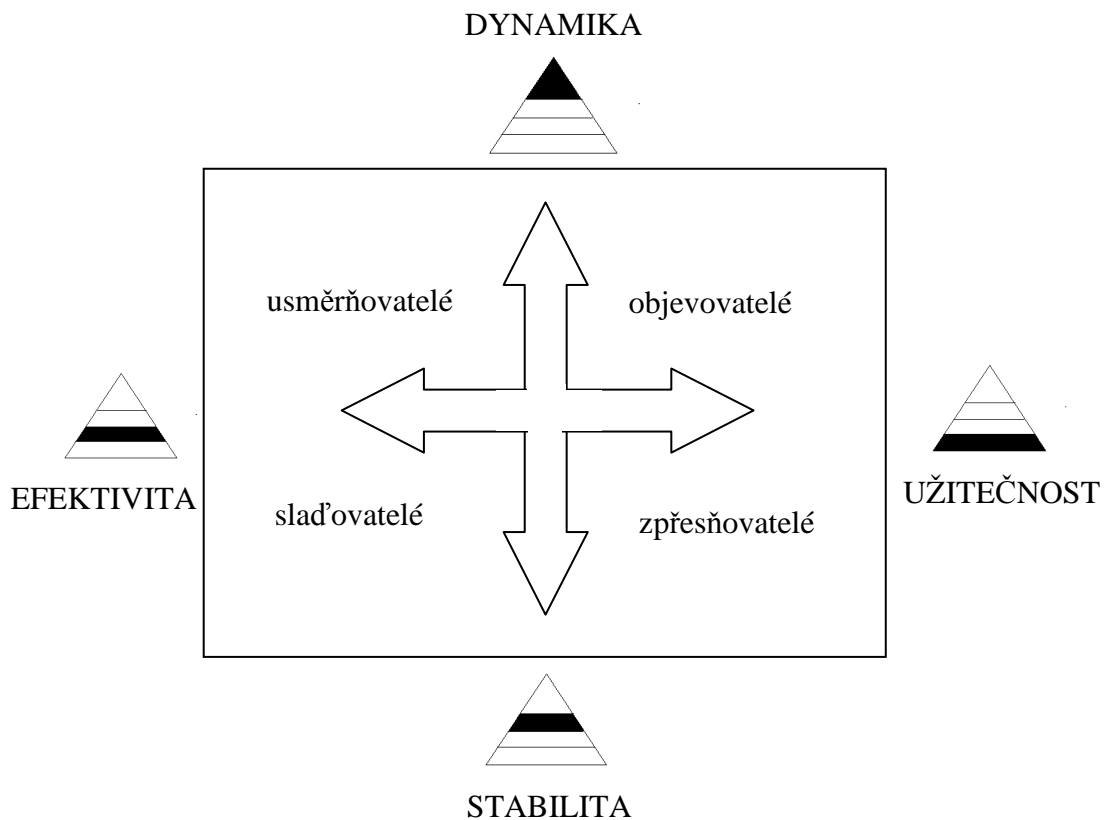
Řada teorií o motivaci nám říká, jaké mají lidé potřeby, jak přistupují k práci, jaké motivátory na ně působí pozitivně. Nesmíme však zapomínat, že každý člověk je jiný, na každého působí něco jiného. Tato část bude zaměřena na vliv osobnosti a přístup k motivaci.

Před samotným rozdělením na jednotlivé motivační typy osobností stojí podle Plamínka teorie vitality. (2007, s. 28–29). Jedním z jejich pilířů je pyramida vitality, která se skládá ze čtyř částí. „*Jednotlivé znaky vysvětlují, že strategickým zájmem společnosti je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit).*“ (Plamínek, 2007, s. 28).



Obr. 7. Pyramida vitality (Plamínek, 2007, s. 29)

Podle Plamínka existují čtyři motivační typy lidí, vycházející právě z pyramidy vitality. Typologie je rozdělena na objevovatele, usměřovatele, slad'ovatele a zpřesňovatele.



Obr. 8. Motivační typy lidí (Plamínek, 2007, s. 31)

Čím se bude člověk blížit středu, bude představovat univerzální osobnost, která disponuje vlastnostmi umožňujícími v dané chvíli zareagovat vhodným způsobem. Tito lidé mohou být charismatičtí leadeři. Opakem jsou lidé, kteří se od středu vzdalují a mají blíže k danému typu osobnosti. (Plamínek, 2007, s. 31).

Jaké jsou charakteristiky daných typologií, jejich rysy a jak je poznáme, tedy jejich reakce na pochvalu, reakce na kritiku a reakce na zátěž si popíšeme níže.

1.7.1 Objevovatelé

Jsou v kvadrantu, který je obklopen dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. Jejich chování se projevuje samostatností a nezávislostí. To, po čem objevovatele nejvíce touží, jsou výzvy, zdoání překážek. Každý nový cíl je pro ně výzvou zdoat vlastní limity, soutěží sami se sebou. Při splnění cíle si tento pocit nevychutnají a už přemýšlí nad dalším cílem. Jsou chtiví informací a bývají netrpěliví. (Plamínek, 2007, s. 32 - 33).

Jejich způsob života může vést až k fyzickému vyčerpání. „V objevovatelském kvadrantu sídlí statistické maximum racionální inteligence a nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, zejména tu, která nemá týmovou povahu a nevylučuje se s jistou mírou podivínství.“ (Plamínek, J., 2007, s. 33) Tito lidé srší nápady, až z nich ostatní kvadranty mívají obavy.

Objevovatelé nemají rádi, když je někdo řídí, mají rádi svobodu, tedy volnost v rámci určitých omezení. Respektují svobodu i ostatních lidí, pokud je osobně příliš neomezuje. Zpravidla toho moc nenamluví, ale mají výraznou řeč těla. Když mají s někým spor, nejedná se o ovládnutí druhé strany, ale o obhájení vlastní svobody. (Plamínek, 2007, s. 33).

Reakce na pochvalu

Jejich reakce není provázená emocemi, nemají důvod ji nějak nafukovat. Pochvalu přijmou jako informaci, kterou už dávno věděli. Jedinou novinkou, kterou zaznamenají je, že si jejich úspěchu někdo všiml. (Plamínek, 2007, s. 41).

Reakce na kritiku

Pokud ji objevovatelé vnímají jako neoprávněnou, jejich reakce je podložena vysvětlením a věcnou argumentací. Pokud je ovšem oprávněná, tak jako jediná ze čtyř typologických osobností na ni reaguje stejně jako na pochvalu. O neúspěchu ví dopředu, jsou si vědomi, že něco udělali špatně. Reakce na neúspěch je buď snaha o nápravu, nebo když zjistí, že se s tím nedá nic dělat, budou se věnovat nové výzvě. (Plamínek, 2007, s. 42-43).

Reakce na zátěž

Objevovatelé si úkoly prioritizují sami, hlavně podle toho, co je baví, co je pro ně výzva. Prioritizace probíhá bez zadavatele úkolu, takže se může stát, že úkoly, které je nebaví, mohou co nejrychleji odbyť. Paradoxně na úkol, který jim nevoní, vynaloží značné úsilí, aby projevili svou kreativitu, ale ve skutečnosti jen zakrývají odbytý úkol. U typických objevovatelů je reakce na zátěž znásobena jejich úsilím. (Plamínek, 2007, s. 45).

1.7.2 Usměrnovatelé

Tito lidé obývají kvadrant vlevo nahoře a jejich charakteristickým rysem je dynamika a efektivita. Dynamická stránka jim umožňuje nebát se riskantních akcí a efektivní stránka jim dovolí vhodně nastavit společenské procesy a vztahy mezi lidmi. (Plamínek, 2007, s. 34).

Mají rádi vliv na jiné lidi, a proto si svůj svět rozdělují do vertikálních hierarchií. Lidi kolem sebe potřebují mít hierarchicky uspořádaný, pokud tomu tak není, rychle je do struktury zařadí. Pouze malý počet lidí respektují a berou je jako soupeře či partnery, přičemž většina společnosti je pro ně nezajímavá. Při prvním setkání si usměřňovatelé člověka otestují, tj. chtějí vidět, jak zareaguje, tak aby si ho mohli hned zařadit. Ze škatulky, kam usměřňovatel člověka zařadí, je téměř nevratná cesta zpět. (Plamínek, 2007, s. 34).

Jsou rádi středem pozornosti, jejich motivační založení jim poskytuje výborný základ pro společenský úspěch. Jejich výhodou je, že jsou velmi vnímaví k tomu, co je a co není vhodné, dokážou proto rychle na danou situaci zareagovat. Dovedou lidem prodat svoje myšlenky, přesvědčit je. Stávají se z nich přirození vůdci velkých skupin, cítí se dobře tam, kde vyniknou. Vedení menších týmů, pro ně není lákavé. (Plamínek, 2007, s. 34-35).

Reakce na pochvalu

Usměřňovatelé rádi pochvalu nafukují. Charakteristická reakce na pochvalu je jejich snaha člověka něco naučit, vysvětlit, mít možnost ho ovlivnit tj. objevují se reakce typu „pojd' se podívat, jak jsem to udělal“. (Plamínek, 2007, s. 42).

Reakce na kritiku

Kritiku vnímají jako útok na svou osobu, ne jako zpětnou vazbu, která je může posunout dál. Nikdy neuznají vlastní chybu, pokud je k tomu nedonutí okolnosti. Míra reakce se může lišit podle toho, kdo usměřňovateli předává kritiku. Je-li to osoba, ke které si může dovolit hodně, snaží se o bagatelizaci dané osoby, je-li to osoba, ke které si takový přístup nedovolí, snaží se kritiku odvést jinam, např. přenést vinu na nedostatek informací, na jiné oddělení. (Plamínek, 2007, s. 43-44).

Reakce na zátěž

V zadané práci vidí příležitost se prosadit. Při velké zátěži práci delegují a sami zastávají spíše koordinující roli. Pokud pracují pod tlakem, zdůrazňují své přetížení, co jim to způsobuje a jaké překážky jsou jim při plnění úkolu kladeny do cesty. Snaží se k sobě přitáhnout maximální pozornost, aby ostatní věděli, kolik toho mají na práci. (Plamínek, 2007, s. 43-44).

1.7.3 Slad'ovatelé

Lidé v tomto kvadrantu jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Slad'ovatelé jsou zaměřeni na lidi, jsou pro ně důležité vztahy mezi lidmi a vzájemná spokojenost. Mohou se zdát po-

dobní usměrňovatelům, kteří jsou také orientováni na lidi, jen s tím rozdílem, že usměrňovatele jsou zaměřeni na vertikální hierarchický rozměr mezilidských vztahů, kdežto pro slad'ovatele je podstatný horizontální rozměr. (Plamínek, 2007, s. 36).

Komunikace a diskuse probíhají v příjemné atmosféře, oproti ostatním motivačním typům jsou daleko vstřícnější. Rádi si povídají, a i když má jejich partner jiný názor, nemají tendenci vnucovat mu ten svůj. Uznávají, že ostatní lidé mají právo mít opačný postoj k dané věci. (Plamínek, 2007, s. 37).

Empatie slad'ovatelů je na vysoké úrovni, v tomto směru jsou pravým opakem objevovatelů. Schází se s kolegy v kancelářích, kuchyňkách, kde probírají nejnovější zprávy a místo hierarchie vytvářejí síť. Nevýhodou při takovýchto komunikacích může být zkreslení předávaných informací. Chtějí, aby svět, kde žijí a pracují, byl dokonalý a příjemný. V tomto směru často nastává zklamání, neboť jsou mezi lidmi i jiné motivační typy, které nedisponují stejným pohledem na svět. (Plamínek, 2007, s. 37).

Reakce na pochvalu

Pochvala je těší, ale zároveň ji vnímají jako závazek. Mají nutkání pochvalu předat dál. Vnímají ji, jako vztahovou informaci. (Plamínek, 2007, s. 42).

Reakce na kritiku

Kritika pro ně není předání věcných informací a stejně jako pochvalu ji přijímají na vztahové rovině. Respektují, že ostatní mají právo na jiný názor a budou se snažit najít řešení. Budou nad problémem přemýšlet a u kávy v kuchyňce zapojí i ostatní kolegy. (Plamínek, 2007, s. 44).

Reakce na zátěž

Na zvýšenou zátěž budou reagovat vstřícně, neboť chápou svého nadřízeného, ale jejich výkon tak zvýšený nebude. U pravých slad'ovatelů může docházet k tendenci se o nárůstu práce spíše bavit s podobným motivačním typem, než samotnou práci aktivně vykovávat. (Plamínek, 2007, s. 46).

1.7.4 Zpřesňovatelé

Čtvrtý kvadrant uzavírá skupina lidí, která je nazývána zpřesňovatelé. Jsou obklopení stabilitou a užitečností. Jejich charakteristickým rysem je spolehlivost a pečlivost. Chtějí mít

nastavena jasná pravidla i řád v práci, jsou na sebe tvrdí a to samé vyžadují i od ostatních. (Plamínek, 2007, s. 38).

Jejich chování se dá předvídat, tím, že ctí normy a pravidla. Jako analytici mají rádi čísla a svět vidí jako analyzovatelnou strukturu, na které se dá pracovat a zlepšovat ji. Když musejí komunikovat, tak jasně a věcně, nejsou u nich zjevné známky emocí, proto mohou působit chladně. Emoce, tak jako každý člověk mají, jen jsou zvyklí je skrývat. Nadměrné skrývání emocí však není pro člověka zdravé, proto hrstka z nich může být psychicky labilní. (Plamínek, 2007, s. 38).

Ve svém denním řádu si umí najít chvílku na odreagování, tj. vytváří si různé ochranné mechanismy před zátěží. I zpřesňovatelé jsou jen lidé, proto se může stát, že i u nich pomyslný pohár trpělivost přeteče a oni vybuchnou. (Plamínek, 2007, s. 39).

Dalším znakem, který je charakterizuje, je jejich loajálnost vůči firmě, kde pracují. Svého nadřízeného vnímají jako autoritu a dokáží ho podpořit i bez ohledu na to, zda ho milují nebo nenávidí. (Plamínek, 2007, s. 39).

Reakce na pochvalu

Pochvala je pro ně známka jejich dobrého výkonu a posun k dokonalosti, o kterou usilují. Tím, že emoce nedávají najevo, bude jejich verbální stránka reagovat spíše stroze. (Plamínek, 2007, s. 42).

Reakce na kritiku

Jejich reakce se bude odvíjet od toho, zda ji uznají jako oprávněnou či nikoliv. Je-li kritika neoprávněná, vnímají ji jako nespravedlnost vůči jejich osobě. Uznání kritiky je pro ně velmi těžké, neboť chtějí být dokonalí. Kritika vyjádřená nadřízeným, i když s jejím obsahem nikterak nesouhlasí, je nakonec uznána. V tónu hlasu jde však poznat, že s ní vnitřně nesouhlasí. Oprávněná kritika je pro ně informace, že nejsou tak dokonalí, jak by chtěli. (Plamínek, 2007, s. 44)

Reakce na zátěž

Ve velkém pracovním vytížení se snaží najít zefektivnění práce. Hledají v metodice, navrhují automatizaci procesu. V kruhu svých přátel dokáží vyjádřit emoce a na práci si zanačovat. Má-li pracovní zatížení dlouhodobé trvání, mohou se vyhranění zpřesňovatelé psychicky zhroutit. Jejich selhání bude mít velký vliv na sebedůvěru a bude trvat nějakou dobu, než si sami sebou budou opět jisti. (Plamínek, 2007, s. 46)

1.8 Přístupy k práci podle generací

V kapitole výše jsou zmíněny jednotlivé typy lidí z hlediska motivace. Jako další zajímavé členění, je rozdělení lidí podle generačního vývoje. Každá generace se vyznačuje jinými charakteristikami. Největší rozdíly jsou ve vnímání života, způsobu života, projevech jednání a představě o kariéře. Tyto aspekty jsou pro motivování zaměstnanců důležité. (Kociánová, 2012, s. 107–108)

1.8.1 Generace baby-boomers

Tato generace představuje populaci narozenou v letech 1946–1964, tedy po druhé světové válce. Někdy je tato generace nazývána „kulturní generací“, neboť v té době vznikli hippies. Jejich další charakteristikou je, že mají rádi výrobky vysoké kvality. Generace je dále považována za optimistickou a je nositelem řady změn, které přinesla do společnosti. Tato generace se již dostala nebo během pár let dostane do důchodového věku a přestane být ekonomicky aktivní. (GeneraceY, 2012 a Kociánová, 2012, s. 108)

Baby-boomers se v pracovním postoji vyznačují: (Valueoptions, 2014)

- sebedůvěra v pracovních úkolech,
- důraz na budování týmu,
- hledají skupinová rozhodnutí a spolupráci,
- snaží se vyhnout konfliktům,
- pozitivní přístup a rychlá adaptace na různá prostředí,
- jejich hodnoty jsou vyjádřeny v individuálních volbách, prosperitě, vlastnictví, zdraví a pohodě.

1.8.2 Generace X

Tato generace je představována lidmi, kteří jsou narozeni v období 1965–1975 (některé teorie uvádí až do roku 1982). Doba je charakterizována jako éra vznikajících technologií a politických a institucionálních neschopností. Generace X byla tlačena k dospělosti v mnohem mladším věku než jakákoli jiná současná generace. Zatím co baby-boomers přišli na to, že budoucnost byla jejich, tak generace X cítila, že budoucnost jim byla předána rodiči a viděli budoucnost jako zklamání. (Valueoptions, 2014)

Pracovní přístup generace X: (Valueoptions, 2014)

- vysoká kvalita a důraz na výsledky,

- produktivita
- rovnováha mezi prací a osobním životem (práce k životu, ne život k práci)
- sdílení práce
- respektování autorit, ale nebýt příliš oslněn tituly,
- technická zdatnost
- etnická různorodost

1.8.3 Generace Y

Generace Y představuje populaci, která je narozena v letech 1980–1995. Lidé narozeni na začátku této generace jsou považováni za velice ekonomicky aktivní a zároveň si uvědomují svůj osobní život, který staví do popředí. Jako největší rozdíl mezi generací X a generací Y se uvádí právě vnímání osobního života, který si generace X nepřipouštěla. Lidé v této generaci usilují o maximální využití pracovních možností, ale na druhou stranu nechtějí obětovat svůj osobní život, chtějí ho mít spolu s pracovním vyvážený. Pro tyto lidi, je proto důležitá pracovní doba, místo práce, technologie využívané pro komunikaci. (Kociánová, 2012, s. 108)

Generace Y vyrostla v éře technologie, vždy znaly pojmy kabelová televize, mobilní telefony, záznamníky, notebooky a videohry. Technologické pokroky v médiích a komunikaci dávají podněty k jejich očekávání bezprostřednosti. Tito mladí pracovníci mají úzké vztahy se svými rodiči, často s nimi žijí a jsou jimi podporováni v dobách, kdy vstupují do pracovního procesu. Preferují raději práci v týmu, před individuálním zaměstnáním. Mnohem lépe akceptují rozmanitost, různorodost. (Valueoptions, 2014)

Styl práce charakteristický pro generaci Y: (Valueoptions, 2014)

- potřeba pochopení, toho jak věci zapadají do sebe,
- chtějí efektivní změny a udělat dojem,
- chtějí se zpětně dívat na svou práci jako na projev sebe sama, ne jen splnění úkolu,
- výjimečný multitasking – s přehledem zvládají více aktivit v jeden čas,
- raději hledají aktivní než pasivní zapojení,
- méně hledají manažerské, vedoucí pozice, které by měly dopad na jejich život mimo práci,
- hledají flexibilitu v pracovních hodinách a stylu oblékání,
- hledají příjemné pracovní prostředí, živé barvy,
- chtějí pracovat v týmech,

- vše chtějí hned,
- velmi důležitá je rovnováha životního stylu a práce (v tomto případě platí, více volna pro osobní život než práce)

1.9 Motivační program

Motivační program představuje soubor aktivit, pomocí kterých vedení společnosti dosahuje cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jedná se o činnosti zaměřené na optimální využití kapacity pracovníků, až po činnosti zabývající se rozvojem jednotlivců. Před samotným sestavením modelu je potřeba znát, jaké motivační faktory na jednotlivé pracovníky působí. (Gregar, 2010, s. 39)

Jednotlivé pobídky můžeme rozdělit na materiální a nemateriální. Materiální mohou představovat: vyšší platu, osobní ohodnocení, bonusy, prémie, 13. a 14. platy, různé příspěvky, slevy - zjednodušeně se dá říci, vše, co se dá vyjádřit v penězích. (Gregar, 2010, s. 39 a Deiblová, 2005, s. 70)

Deiblová uvádí, že peníze pro většinu lidí představují prostředek, pomocí něhož dosahují určitého cíle. Lidé jimi mohou zabezpečit svou rodinu, dále pak uspokojovat své potřeby, např. koupí luxusního zboží. Vyšší příjmy neznamenaají i vyšší pracovní výkon. Vztah těchto veličin není přímo úměrný. Pravidelné zvyšování mezd může být lidmi bráno jako samozřejmost a očekávají je jako součást firemní kultury. Daleko lépe působí nečekané odměny, které vedení může vztáhnout ke konkrétnímu výkonu zaměstnance a tím ho ocenit. (2005, s. 71)

Nemateriální povahu pobídek představují pochvaly a uznání, dobré vztahy na pracovišti, odpovědnost, důvěra, firemní kultura, získávání pravidelné zpětné vazby, možnost zvýšení kvalifikace, kariérní růst, koučování pracovníka, image firmy a mnohé další. (Gregar, 2010, s. 40 a Deiblová, 2005, s. 72)

Motivační program je pro každou společnost specifický, výjimečný. Záleží na struktuře lidí, která společnost zaměstnává. Program je součástí personálního řízení podniku a měl by být lidem dostupný. Jedná se přeci o faktory, které u pracovníků stimulují výkonnost, kreativitu a spokojenost. (Gregar, 2010, s. 40)

1.10 Motivační strategie

Motivační strategie podle Duchoně a Šafránkové obsahuje oblasti, na které by vedení společnosti nemělo zapomínat. Jednotlivé aplikační postupy ke zvýšení motivace zaměstnanců se mohou lišit, ale obecně se jedná o následující části (2008, s. 279):

- Měření motivace – motivace lze měřit pomocí fluktuace zaměstnanců v podniku, dále produktivitou práce, nebo osobní aktivitou jednotlivých zaměstnanců.
- Ocenění jednotlivých zaměstnanců – v tomto ocenění nejde o finanční ohodnocení, ale o pocit, že si vedení svých zaměstnanců váží. Projevy mohou být v podobě zvýšení pravomocí, možnosti podílet se na rozvojových aktivitách společnosti.
- Odpovědné a angažované chování – jednotlivci jsou zapojeni do tvorby a dosahování cílů organizace. Jejich pracovní úsilí směřuje k dosažení tohoto cíle.
- Podnikové klima – atmosféra na pracovišti a podnikové hodnoty by měly odrážet výkonnost pracovníků.
- Dovednosti v oblasti vedení lidí – vedoucí pracovník by měl být leaderem a dokázat motivovat sebe i své pracovníky.
- Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst – zde je potřeba nezapomínat na motivační faktory, které vycházejí z práce jako takové.
- Řízení pracovního výkonu – tato oblast působí přímo, a proto citlivě ovlivňuje motivaci jednotlivců.
- Řízení odměňování – byť se jedná o krátkodobý motivační faktor, přímo působí na výkon pracovníků.
- Rozvoj zaměstnanců – je řazen mezi nejsilnější motivační faktory a dává zaměstnancům pocit osobního růstu.

1.11 Zaměstnanecké benefity

Benefity mají podobu finančních i nefinančních výhod poskytovaných zaměstnancům. Obvykle jsou plošně nabízeny všem a mohou na jednotlivce působit jako motivační faktor. Řada firem dnes nějakou formu benefitu svým zaměstnancům nabízí. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří (Macháček, 2010, s. 1):

- poskytování stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvek na tuzemskou nebo zahraniční rekreaci,
- příspěvek na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky poskytované zaměstnancům,
- dary k životním i jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- prodej výrobků nebo služeb za nižší cenu, než je cena obvyklá (tržní),
- poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti,
- zřizování firemních školek atd.

Článek na serveru peníze.cz zobrazuje, jaké zaměstnanecké benefity firmy nejčastěji poskytují. Pravidelný výzkum provádí pojišťovna ING a Svaz průmyslu a dopravy. (Burák, 2013)

Tab. 3: Poskytování zaměstnaneckých benefitů podle
(Burák, 2013 podle ING pojišťovny)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			
	2010	2011	2012	2013
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%
Stravenky	75%	68%	81%	82%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%
Věcné dary / jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%
Kultura	29%	28%	33%	41%
Sport	33%	32%	39%	40%
13. plat	32%	37%	37%	39%

Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%
Příspěvek na dovolenou	20 %	24%	28%	32%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%

Z tabulky vyplývá, že každým rokem se poskytování nejrůznějších benefitů mezi firmami zvyšuje. V roce 2013 nejvíce zaměstnavatelů nabízí mobilní telefon a příspěvek na vzdělávání.

2 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se zabývala základními aspekty motivace. V úvodu je vysvětlen pojem motivace a dále jsou popsány základní teorie motivace, kterými se jednotliví autoři zabývali.

Motivace je popsána jako pohnutka k určitému jednání. Chování jednotlivců a jejich reakce se odvíjí od daného motivačního typu osobnosti. Každý člověk je jedinečný a působí na něj něco jiného. Generační vývoj lidstva zobrazuje, jak se lidé chovali po 2. světové válce, jaké pracovní návyky mají naši rodiče nebo jaká je charakteristika dnešní generace Y. Lidé se mění, a proto je potřeba motivaci přizpůsobovat dané situaci.

Zaměstnavatelé svým zaměstnancům nabízí škálu benefitů a to jak finančního charakteru, tak nefinančního. Organizace chtějí mít motivované zaměstnance, proto vyvíjí velké úsilí, aby zaměstnancům mohli nabídnout to nejlepší.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALYTICKÁ ČÁST

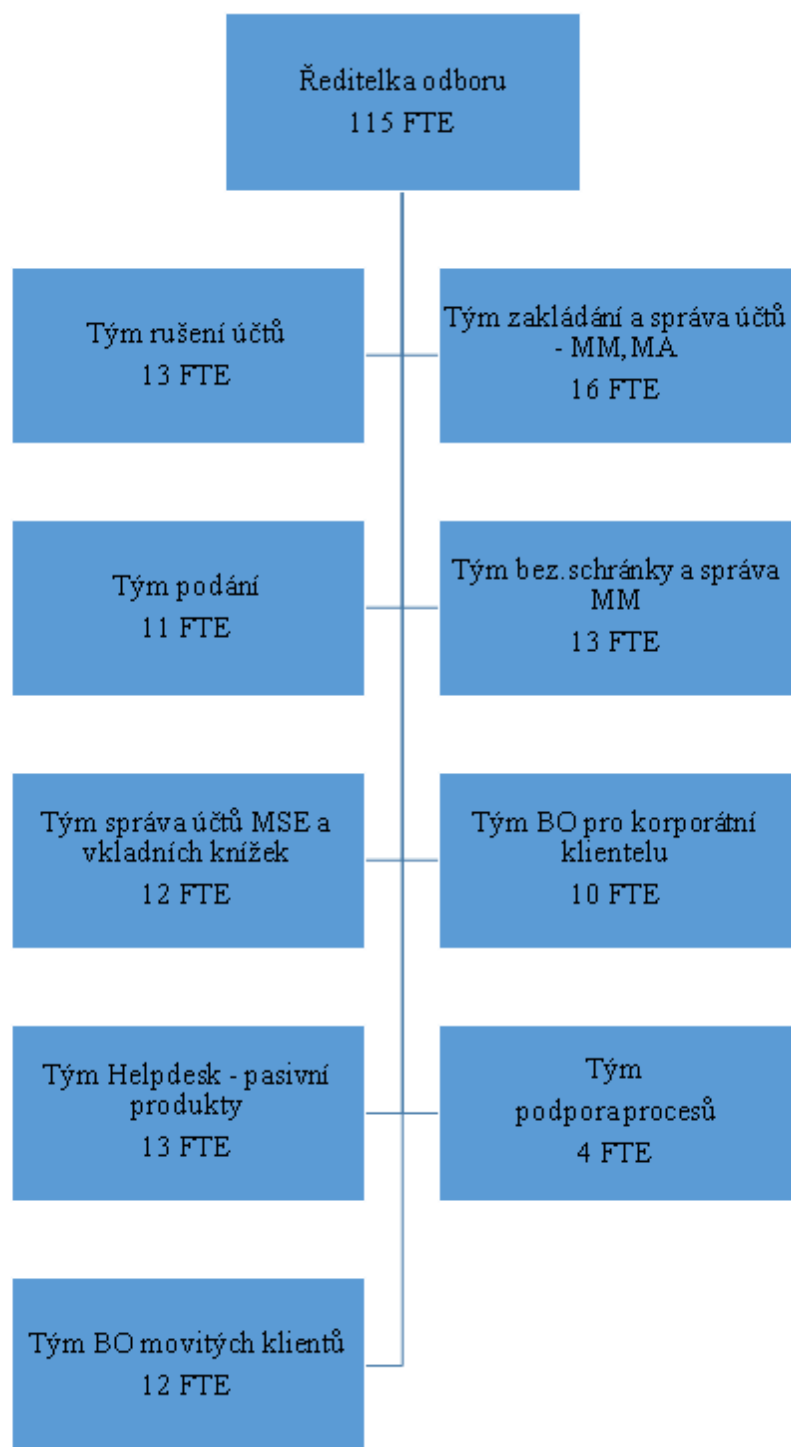
Praktická část práce zahrnuje představení zvoleného odboru banky XY, dále motivační systém využívaný v bance. Odbor banky XY bude podroben SWOT analýze, která zobrazí silné stránky odboru, ale také nám ukáže případné hrozby, na které by si odbor měl dát pozor.

Součástí analytické části je dotazníkové šetření, které v odboru proběhlo. Následně je výzkum podroben analýze, jejíž výstup slouží pro projektovou část práce.

3.1 Představení zvoleného odboru banky XY

Odbor je součástí banky XY, která počtem obsluhovaných klientů patří k největším bankám na území České republiky. Odbor spadá do divize banky Operations a vznikl centralizací činností v bance k 1.7.2009. Jeho hlavní náplní je back-office činnost. Tedy činnosti podporující práci poradců na přepážce, dále kompletní servis pro určitou část klientů. Odbor také zajišťuje telefonickou podporu pro pobočkovou síť. Vykonávané činnosti se odbor snaží, s pomocí speciálního procesního týmu a zapojením zaměstnanců, neustále zlepšovat s cílem zefektivnit a usnadnit jednotlivé procesy.

K 31.3.2014 bylo v odboru vedeno 115 zaměstnanců, zařazených do devíti týmů dle níže zobrazené organizační struktury. Každý tým je řízen teamleaderem.



Obr. 9. Organizační struktura odboru banky XY (vlastní zpracování)

Tým 1 rušení účtů – jeho hlavní náplní, jak už vyplývá z názvu, je rušení spořicírových účtů, a to na základě žádosti klientů nebo z popudu banky. Jednotlivé procesy rušení se rozdělují:

- Proces Retence
- Proces Mobility klientů

- Proces účtů dlouhodobě bez pohybu a účty více jak 90 dnů v debetu

Na všech třech procesech je nastaveno měření kvality. Chybovost a termíny pro rušení účtů musí být dodrženy, aby byl konečný zákazník spokojen.

Tým 2 zakládání a správa účtů MM, MA – hlavní náplní v tomto týmu je zakládat účty, které si klient objedná přes webové stránky, případně je osloven přes telefon. MM – znamená, drobní klienti, kteří splňují daná kritéria a MA – jsou klienti o něco movitější a také musí splňovat určitá kritéria. Tento tým dále zakládá služby k osobnímu účtu, jako jsou: cestovní pojištění, pojištění schopnosti splácet, pojištění karty a osobních věcí, úrazové pojištění, pojištění pravidelných výdajů.

Tým 3 Podání – tým se zabývá řešením klientských podání neboli stížností od klientů a dále zpracováním servisních požadavků. Klient přichází na pobočku a stěžuje si např. na neoprávněné poplatky nebo nezaúčtování jeho transakcí. Přepážkový pracovník s ním sepíše tzv. stížnost a ta je dále předána do odboru, kde je zpracovávána.

Tým 4 Bezp.schránky a správa MM – tým se zabývá správou aplikace Bezpečností schránky a smluvní dokumentací, právě k bezpečnostním schránkám. Dále zpracovává některé požadavky klientů ze segmentu MM.

Tým 5 správa účtů MSE a vkladních knížek – tým se zabývá správou běžných podnikatelských účtů. Jde o kompletní správu od zakládání až po rušení. U vkladních knížek se jedná o její kompletní správu.

Tým 6 Back Office pro korporátní klientelu – tým zpracovává požadavky, které se týkají korporátních klientů, tedy zakládání účtů, správu účtů, migraci a rušení účtů. Tento tým má nejpřísněji nastaveny limity na plnění požadavků a to 99,9% požadavků splnit do 6-ti hod. a dále chybovost 0,25%.

Tým 7 Helpdesk – pasivní produkty – jediný tým má na starosti obsluhu telefonních linek z pobočkové sítě. Poradci volají na danou linku v případě, že potřebují pomoci s produkty, jako jsou osobní účty, účty a depozita, pojištění a debetní karty. Hovory jsou sledovány z hlediska správnosti odpovědí a dále pak přístupu operátora. Limit je nastaven na vyzvednutí 80% hovorů do 20s.

Tým 8 procesní podpora – tým je v počtu jeho členů nejmenší, ale „vidí“ do všech procesů, které se v odboru dějí. Je to dáno tím, že procesní tým vytváří reporty, statistiky, zlepšuje procesy pomocí procesních nástrojů jako je BPMS, Lean atd.

Tým 9 Back Office pro movité klienty – tým, který zpracovává požadavky nejmovitějším klientům. Jedná se o fyzické osoby. Svou náplní je podobný týmu 6, kompletně obsluhuje jeden segment klientů. Jeho limity patří také k nejpřísnějším v odboru, a to 90% žádostí zpracovat do 24 hod.

3.2 Vize a mise odboru banky XY

Vize odboru - kam směřuje

Být díky klientskému přístupu, efektivitě a flexibilitě jedničkou v Operations.

Mise odboru – jeho každodenní poslání

Díky nám mají bankéři více prostoru pomáhat klientům plnit jejich přání.

3.3 SWOT analýza odboru banky XY

SWOT analýza zobrazuje vnitřní a vnější faktory, které na odbor působí. Vnitřní faktory může zkoumaný objekt ovlivnit a rozdělují se na silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Působení vnějších faktorů, tedy takových, o které se odbor nepříčiní, se rozdělují na příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Silné stránky

- Silné vnímání zákazníka, dobré vztahy – interní i externí zákazník je na prvním místě.
- Procesy pod kontrolou (plnění termínů SLA) – hlavní procesy jsou pod denní kontrolou, díky dennímu reportingu. Případná nestabilita na procesu se rychle odhalí.
- Nákladově orientovaný přístup – náklady odboru hlídáme na měsíční bázi a pomocí procesního zlepšování dochází k meziročním úsporám.
- Flexibilita a zkušenosti zaměstnanců – zaměstnanci jsou otevřeni změnám, novým aplikacím. V odboru pracuje řada zkušených kolegů z pobočkové sítě.

- Proaktivní přístup ke zlepšení procesů – na procesech dochází ke zlepšování pomocí procesních metod (BPMS, LEAN, Kaizen).
- Schopnost propojení znalostí a kapacit na různých procesech – zaměstnanci jsou zaučováni napříč odborem, tak aby v případě špičky si vzájemně mohli vypomáhat. V odboru jsou nastaveny profesiogramy.

Slabé stránky

- Komunikace do Retailu (nevyjasněné zodpovědnosti a vlastnictví procesů) – v případě změn, které jsou z popudu odboru, je těžké najít vlastníka procesu, který by danou aktivitu zaštiťoval.
- Nízké zapojení vlastníků procesů v odboru do rozvíjených aktivit v rámci centrály a dopadu do odboru.
- Nevyřešené kapacitní plánování s predikcí.

Příležitosti

- Ochota Obchodních divizí spolupracovat s odborem na téma rotace a interní fluktuace zaměstnanců.
- Podpora rozvoje segmentů – centralizace všech obsluhovaných klientů tak, aby činnosti, které nesouvisí s aktivním prodejem, přešly do zázemí banky.
- Rotace zaměstnanců mezi týmy divize kam odbor spadá – možnost zvýšení znalostního potenciálu zaměstnanců.
- Ochota účastnit se nových projektů probíhajících napříč bankou.

Hrozby

- Velké množství změn přináší potenciál nedotažení záměrů.
- Omezení na straně IT – rozvoj bankovních systémů a aplikací.
- Omezení na straně IT brzdí realizaci úspor v odboru.
- Omezení rozvoje vzhledem k omezenému prostoru a financím na úpravu prostor.

- Konkurence ostatních bank – velká konkurence na trhu, vznik menších bank, které nabízejí vedení produktů zdarma, může znamenat větší odliv klientů.

Vzájemné působení jednotlivých činitelů, zobrazuje tabulka níže. Z matematického modelu bude následně odvozeno, jaké aktivity je potřeba dále rozvíjet.

Tab. 4: Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

		O				T						
		Ochota Obchodních divízií spolupracovat s odborem na téma rotace a interní fluktuace zaměstnanců	Podpora rozvoje segmentů	Rotace zaměstnanců mezi týmy divíze	Otevřenost vůči novým projektům	Velké množství změn přináší potenciál nedotažení záměrů	Omezení na straně IT - rozvoj bankovních systémů a aplikací	Omezení na straně IT brzdí realizaci úspor v odboru	Omezení rozvoje vzhledem k omezenému prostoru a financím na úpravu	Konkurence ostatních bank	Součet (pozitivní vazby " + ")	Součet (negativní vazby " - ")
S	Silné vnímání zákazníka, dobré vztahy	+	+	+	0	-	0	0	0	0	3	1
	Procesy pod kontrolou (plnění termínů SLA)	0	+	0	0	0	-	0	0	-	1	2
	Nákladově orientovaný přístup	+	+	0	0	-	-	-	-	-	2	5
	Flexibilita a zkušenosti zaměstnanců	+	+	+	0	0	0	0	0	-	3	1
	Proaktivní přístup ke zlepšení procesů	0	+	0	+	-	-	-	0	0	2	3
	Schopnost propojení znalostí a kapacit na různých procesech	+	+	+	0	0	-	0	0	0	3	1
W	Komunikace do Retailu (nevyjasněné zodpovědnosti a vlastnictví procesů)	-	-	0	0	-	0	0	0	0	0	3
	Nízké zapojení vlastníků procesů v odboru do rozvíjených aktivit v rámci centrály a dopadu do odboru	0	-	-	-	0	-	0	-	0	0	5
	Nevyřešené kapacitní plánování s predikcí	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	7
Součet (pozitivní vazby " + ")		4	6	3	1	0	0	0	0	0		
Součet (negativní vazby " - ")		2	3	2	2	5	6	2	3	3		

Vzájemné působení jednotlivých aktivit je značeno:

+ pozitivní vliv

- negativní vliv

0 neutrální vliv

Z tabulky vyplývá, že nejslabší stránkou v odboru je „Nevyřešené kapacitní plánování s predikcí“. Tímto faktorem by se měl odbor zabývat, neboť ovlivňuje veškeré činnosti, které se v odboru zpracovávají. Dalším rizikem je nesplnění termínu SLA, kde ohrožujeme

zákazníka, a v neposlední řadě bude docházet k nespokojenosti zaměstnanců z důvodu nutnosti zůstatvat přesčas.

Hrozba s nejvyšším negativním vlivem je „Omezení na straně IT – rozvoj bankovních systémů a aplikací“, tento faktor má za následek nestabilitu systému, které jsou klíčové pro zpracování činností v oboru. Odbor by proto měl mít jasné informace i termíny případných úprav, aby se na změny mohl připravit.

Velkou příležitostí pro odbor je „Podpora rozvoje segmentů“, díky výbornému servisu, který odbor zajišťuje, může převzít další činnosti, tak aby pracovníkům pobočkové sítě ulehčil práci.

3.4 Motivační systém banky XY

Motivační systém, který banka svým zaměstnancům nabízí je pestrý. Představuje od finančních výhod, až po rozvojové aktivity. Banka využívá systém benefitů „cafeteria“, kde má každý zaměstnanec svůj rozpočet. Cafeteria je program volitelných zaměstnaneckých výhod, kdy si každý zaměstnanec může s ohledem na své individuální potřeby zvolit benefit, který preferuje. Cafeteria nabízí různé služby z oblasti sportu, kultury, zdraví, vzdělávání, cestování a to přímo u smluvních partnerů nebo i mimo tuto síť.

Zaměstnanci banky mají možnost využívat zvýhodněných bankovních produktů. Výhody, které banka dále nabízí:

- příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na životní pojištění,
- týden dovolené navíc,
- příspěvek na stravování formou stravenek,
- zdravotní volno – 5 dnů v roce,
- volno na charitu – 2 dny v roce,
- volno pro otce – při narození dítěte,
- volno pro osamělé rodiče či rodiče pečující o zdravotně postižené dítě,
- příspěvek na hlídání dětí,
- program pro pojištěnce OZP,
- individuální zdravotní péče pro zaměstnance nad 55 let,
- nadstandardní zdravotní péče pro vybraná pásma profesního rozvoje,

- odměna za pracovní výročí,
- odměna při odchodu do důchodu,
- Employee Loyalty Program – podpora sdružování zaměstnanců za účelem sportovních nebo kulturních aktivit,
- slevy na produkty a služby u partnerských společností,
- výplata 12násobku základní mzdy při úmrtí zaměstnance.

Banka svým zaměstnancům poskytuje i nefinanční výhody, mezi které patří: výuka angličtiny přes webový portál, účast na rozvojových školeních a nově možnost práce z domu. Vedení odboru spolu se skupinou zaměstnanců, která se nazývá CDS (Culture Development Scorecard) zajišťují pro ostatní kolegy v odboru společné mimopracovní aktivity. Jedná se o pořádání vánočních večírků, vítání jara, zelený čtvrtek, den dětí, pálení čarodějnic a mnohé další zábavné akce. Všechny tyto aktivity jsou hrazeny z rozpočtu odboru, zaměstnanci se na nich nemusí finančně podílet.

Tyto společné týmové akce sdružují kolektiv, lidé si mohou popovídat se svými kolegy, nadřízenými a mohou se blíže poznat. Samotných devět týmů má také menší rozpočet, který slouží jen pro jejich společné aktivity, takže pokud se tým domluví na finančně nákladnější činnosti, přispívají si na ni sami zaměstnanci. Každý tým pořádá jednou za kvartál menší týmovou akci. Týmoví kolegové nejčastěji hrají bowling, využívají wellness, navštěvují kina, divadla a některé týmu pořádají výlety do přírody (ty se konají přes víkend).

Námět, který vzešel od samotných zaměstnanců, bylo využití služeb kosmetičky a masáží. Požadavek masáží je z důvodu ztuhlé krční páteře a bolesti zad, která vznikají jako důsledek sedavého zaměstnání. Zaměstnanci odboru jsou převážně ženského pohlaví, proto poskytování kosmetických služeb, rády vítají. Oba náměty byly vedením odboru podpořeny a díky skupině CDS i realizovány. Zaměstnanci mohou služby navštěvovat během pracovní doby, za předpokladu, že to provoz dovolí. Využití těchto služeb si lidé platí sami.

Poskytování takovýchto služeb během pracovní doby zaměstnanci velice pozitivně hodnotí. Někteří dojíždí do zaměstnání z větší dálky, a proto je pro ně příjemné, že služby mohou využít během dne v práci.

Zaměstnanci mají také možnost využití automatu na sladkosti, bagety, tyčinky a dále také automatu na kávu a teplé nápoje.

3.4.1 Incentivní model odboru

Zaměstnanci odboru mají možnost získat bonus ke svému platu v měsíční periodě. Jedná se o 30% základu mzdy, který byl dříve (do roku 2010) vyplácen jednou ročně. Podmínka získání ročního bonusu se odvíjela od kritérií, které banka musela splnit, aby bonus zaměstnancům připsala.

Rozprostření ročního bonusu do jednotlivých měsíců je tedy od roku 2010. Zaměstnanci, již nemusí čekat, zda banka splní, aby získali bonus. Bonusový systém odboru je rozdělen podle týmů, každý má svůj rozpočet v závislosti na počtu členů v týmu. Incentiva je rozdělena na výkonovou složku a měkkou (soft) složku v poměru 80% výkon a 20% soft.

Výkonová složka obsahuje činnosti podle procesů, které lidé zpracovávají. Každá položka má normovaný čas a ten se následně přepočítává na body. Soft složka je hodnocení, kterým nadřízený hodnotí své zaměstnance. Jedná se o kategorie: týmová spolupráce, proklientský přístup, komunikace, proaktivita, kvalita, empatie, dále sem patří účast ve skupinách BPMS, CDS a Kaizen.

Pravidlo pro rozdělení měsíčního bonusu je takové, že nejprve musí splnit tým 100% svého plánu, následně musí splnit jednatel 100%, aby měl zaměstnanec měsíční odměnu. Bonus se nevyplácí zaměstnancům, kteří jsou ve zkušební době, zaučení a dále také při porušení pracovní kázně nebo vysoké chybovosti.

Bonusový systém je vůči zaměstnancům spravedlivější a nemusí čekat celý rok, zda banka splní kritéria.

3.5 Dotazníkový průzkum

Zjištění motivace zaměstnanců proběhlo v odboru XY formou dotazníkového šetření. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům a jeho návratnost byla 73%. Návratnost v podobě takto vysokého čísla může být způsobena zajištěnou anonymitou respondentů.

Dotazník se skládá z 27 otázek, které se převážně týkají jednotlivých faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců. První čtyři otázky se týkají zaměstnance a délky jeho pracovního vztahu ve společnosti, další poté jeho vnímání zmíněných motivačních faktorů.

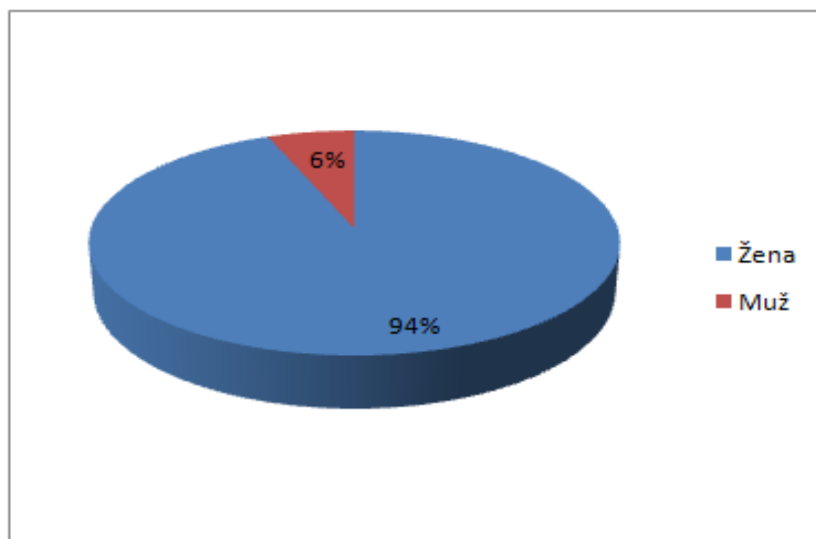
Výstupy z dotazníku budou sloužit, jako podklad pro projektovou část. Zobrazují silné stránky, se kterými jsou lidé spokojeni a naopak místa, kde bude potřeba zapracovat, aby se motivace zvýšila.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy:

- Hypotéza 1: S rostoucím věkem zaměstnance klesá jeho motivace možnostmi individuálního růstu.
- Hypotéza 2: S rostoucím věkem zaměstnance roste jeho motivace vyšší platu.
- Hypotéza 3: S rostoucím věkem zaměstnance klesá jeho vnímání komunikace jako otevřené.

3.5.1 Rozbor jednotlivých otázek

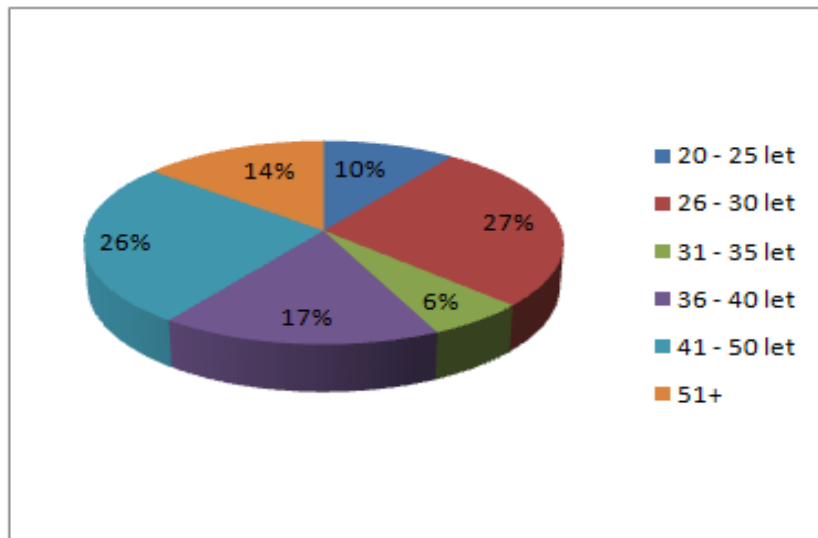
Otázka číslo 1. Pohlaví respondentů



Obr. 10. Pohlaví (vlastní zpracování)

Z grafu lze vidět, že v odboru pracuje převážná část žen. Vrácené dotazníky obsahovali 79 odpovědí od žen a 5 odpovědí od mužů. Tato skladba pracovníků je dána náplní práce některých týmů, která pro mužské osazenstvo není zajímavá. Pánové v odboru zaujímají místa na pozicích teamleadera, kolegy z procesního týmu, operátora na helpdesku a také kolegy zpracovávajícího agendu korporátních klientů.

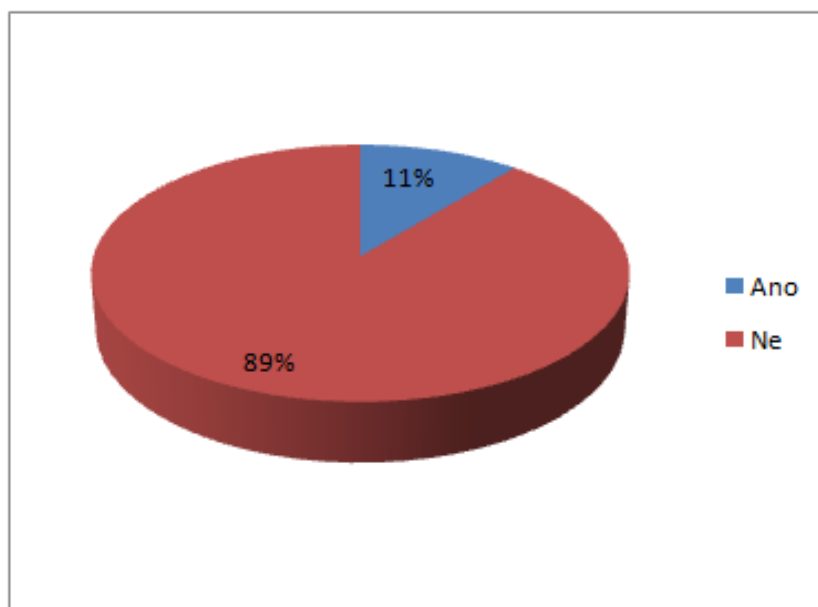
Otázka číslo 2. Věk respondentů



Obr. 11. Věk (vlastní zpracování)

Věk zaměstnanců je rozdělen do 6-ti skupin. Největší podíl zaměstnanců je mezi 26-30 lety a 41-50 lety. Tento podíl je zajímavý, ať už z hlediska věkového rozdílu zaměstnanců nebo podpory diversity v bance.

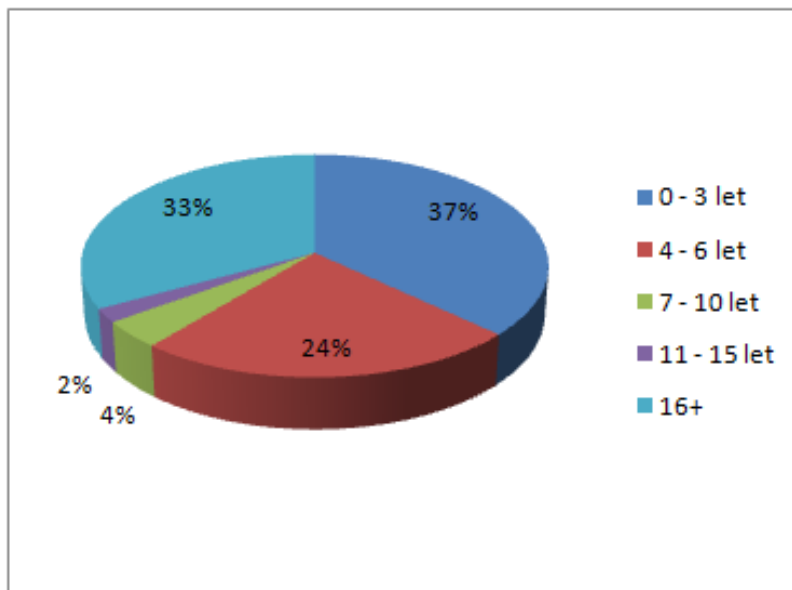
Otázka číslo 3. Vedoucí pozice respondentů



Obr. 12. Vedoucí pozice (vlastní zpracování)

Graf zobrazuje poměr odpovědí, mezi vedoucími pracovníky a operátorskými pozicemi.

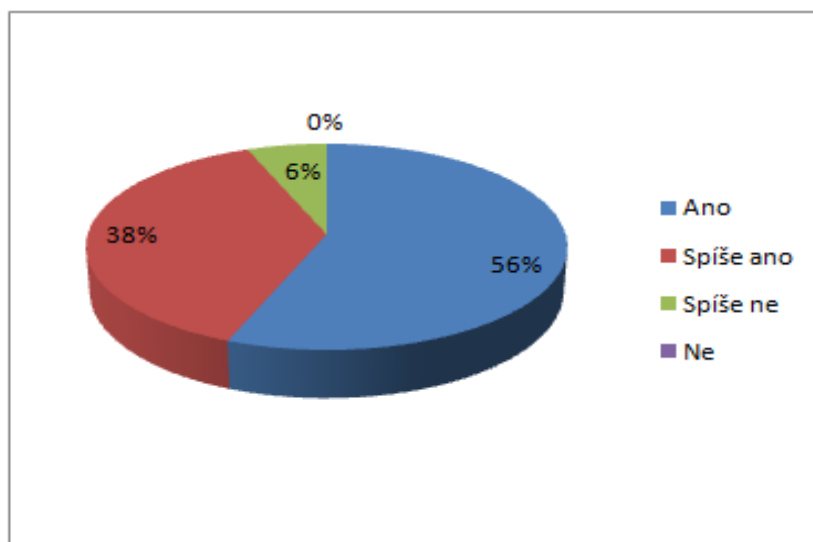
Otázka číslo 4. Délka zaměstnání respondentů v bance XY



Obr. 13. Délka zaměstnání v bance XY (vlastní zpracování)

Největší počet zaměstnanců tvoří lidé zaměstnaní v bance 0-3 roky a 16 a více let. Tento poměr stejně, jako u věku zobrazuje, že spolu pracují lidé, kteří banku teprve poznávají a na druhé straně zkušení zaměstnanci, kteří v bance pracují dlouhou dobu.

Otázka číslo 5. Baví Vás práce na současné pozici?

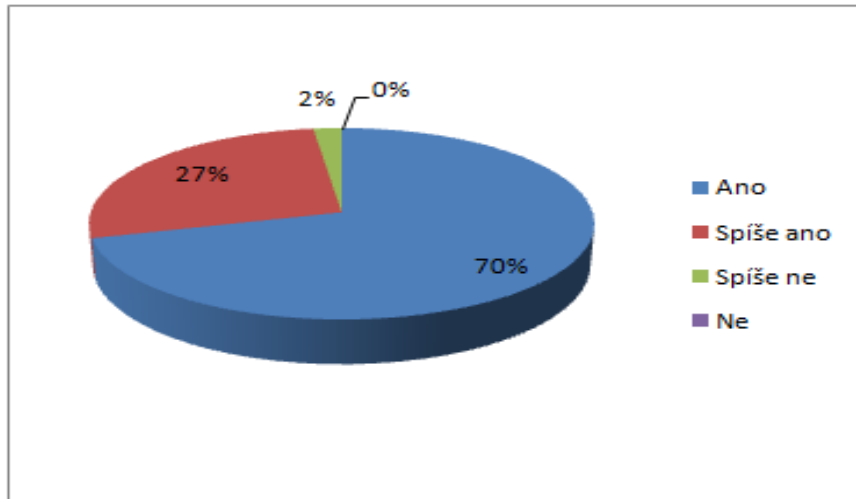


Obr. 14. Hodnocení, zda zaměstnanec práce baví
(vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, více než půlka, tj. 56% zaměstnanců práce baví a 38% odpovědělo, že je práce spíše baví. Žádný zaměstnanec neuvědl, že by ho práce nebavila. Pro vedení odboru

jsou to výborné výsledky, neboť je vidět, zajímavost pracovních pozic, nabízených zaměstnancům.

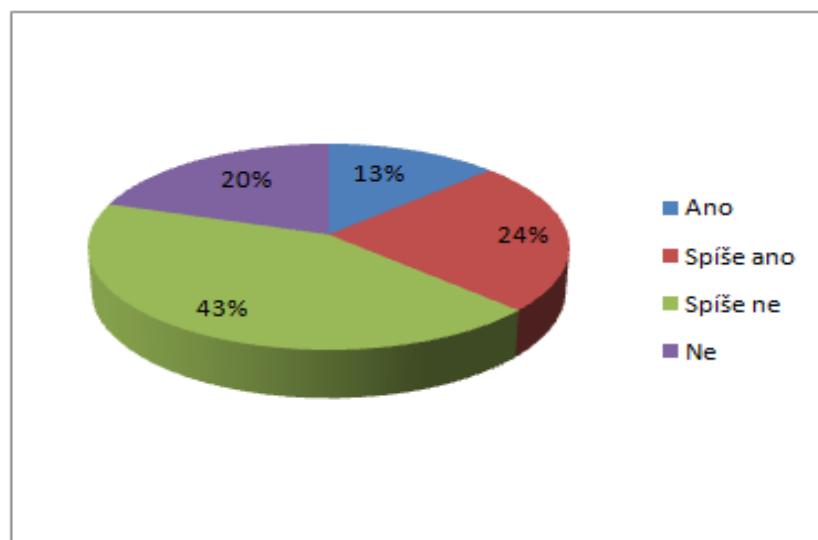
Otázka číslo 6. Máte v práci dostatečnou míru zodpovědnosti?



Obr. 15. Dostatečná míra zodpovědnosti (vlastní zpracování)

Lidé vnímají, že jim jejich práce umožňuje mít dostatečnou míru zodpovědnosti. Cítí se být odpovědní za svou práci. Je to známka důvěry, kterou manažeři vkládají do svých zaměstnanců.

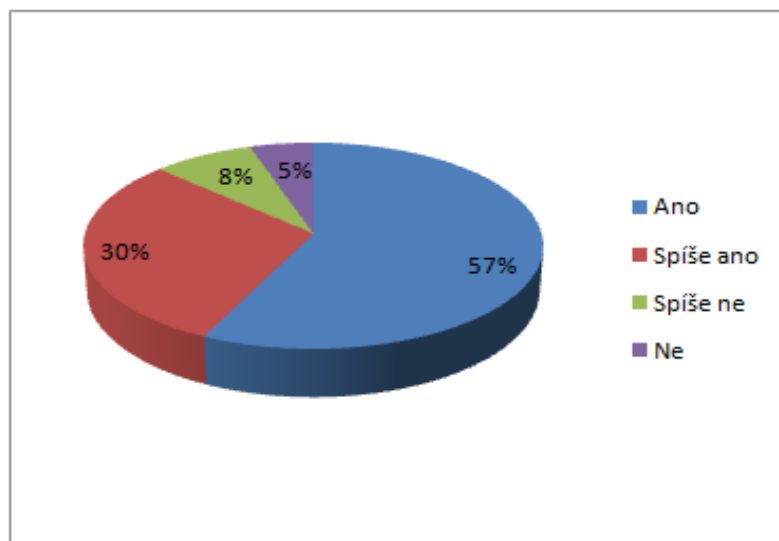
Otázka číslo 7. Chtěli byste mít větší míru zodpovědnosti ve své práci?



Obr. 16. Zájem o větší míru zodpovědnosti (vlastní zpracování)

Graf zobrazuje, 43% respondentů, kteří by spíše nechtěli mít větší míru zodpovědnosti ve své práci. Na druhou stranu 24% uvádí, že by míru zodpovědnosti mohli mít vyšší. Pro vedení odboru je tato odpověď signálem, možnosti zvýšit zodpovědnost na některém z procesů.

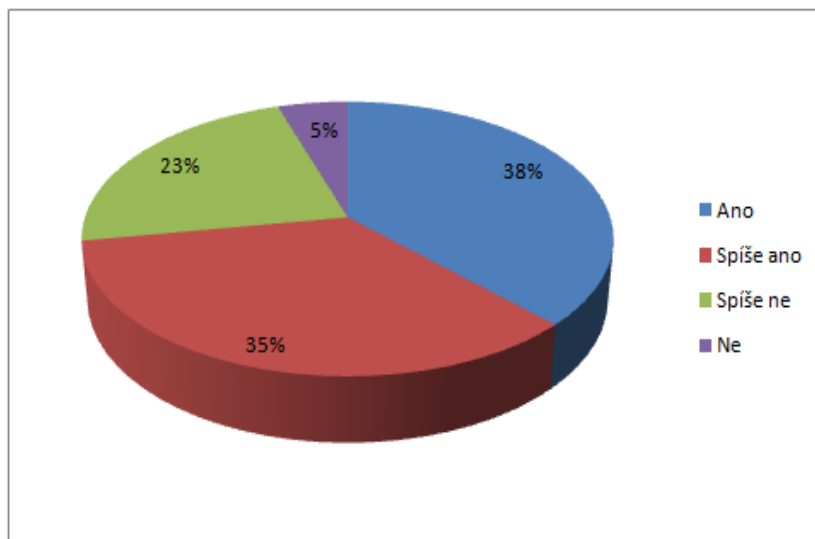
Otázka číslo 8. Máte zájem se ve svém profesním životě dále rozvíjet?



Obr. 17. Zájem o profesní rozvoj (vlastní zpracování)

Jak je z grafu vidět, tak 57% zaměstnanců se chce ve svém profesním životě dále rozvíjet. Tato informace je důležitá pro vedení společnosti, neboť její zaměstnanci jsou lidé s potenciálem a chutí dále profesně růst.

Otázka číslo 9. Je pro Vás rozvoj, který banka nabízí, motivující?

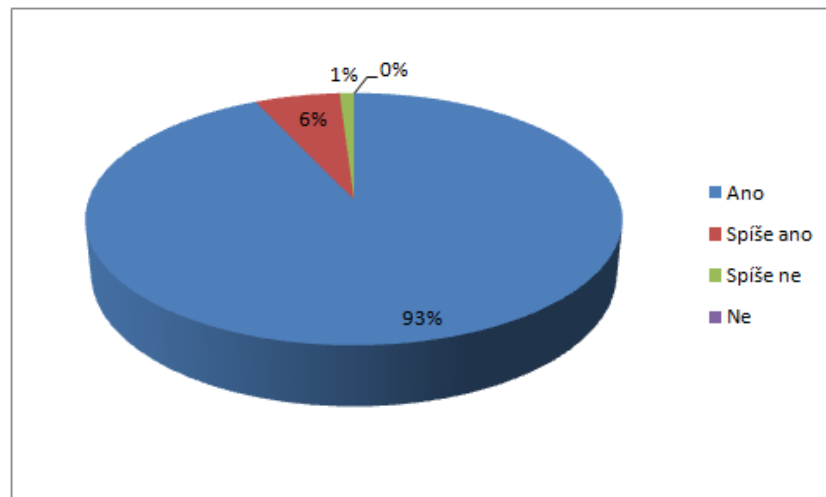


Obr. 18. Hodnocení rozvoje z hlediska motivace
(vlastní zpracování)

Otázka takřka souvisí s otázkou předchozí, nyní víme, že se lidé chtějí profesně rozvíjet, ale je také důležité vědět, zda to, co odbor nabízí je pro zaměstnance zajímavé a motivující.

Zaměstnanci, kteří udávají rozvoj, jako spíše nemotivační, konkrétně 23% hodnotitelů, mohou být lidé, kteří jsou na své stávající pozici spokojeni a nechtějí ji měnit. Na druhou stranu je možné, že se lidé chtějí realizovat jiným směrem. Pozitivním signálem je vnímání rozvoje, který dnes již funguje, a to možnost postupu z operátorské pozice, na pozici teamleadera, která je pro zaměstnance zajímavá.

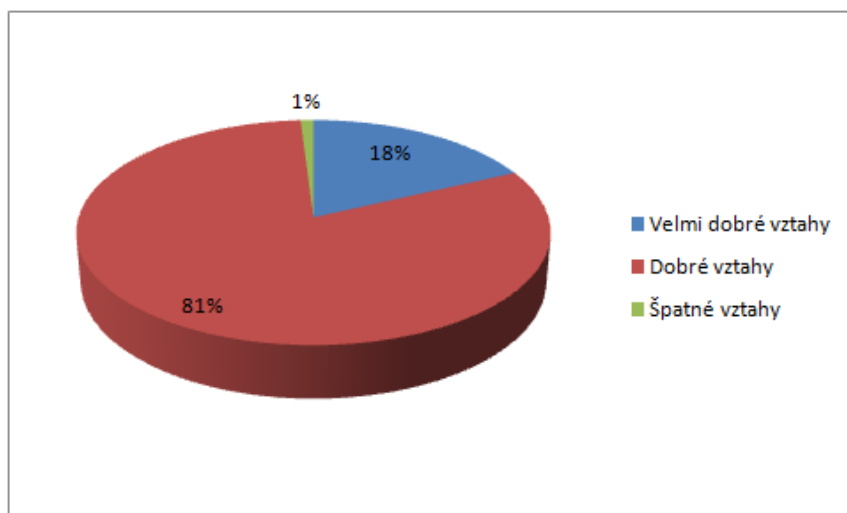
Otázka číslo 10. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?



Obr. 19. Důležitost vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

Graf zobrazuje jasné hodnoty, kdy 93% respondentů uvádí vztahy jako důležité. Lidé chtějí pracovat v příjemné atmosféře, přece jen v práci strávíme třetinu života.

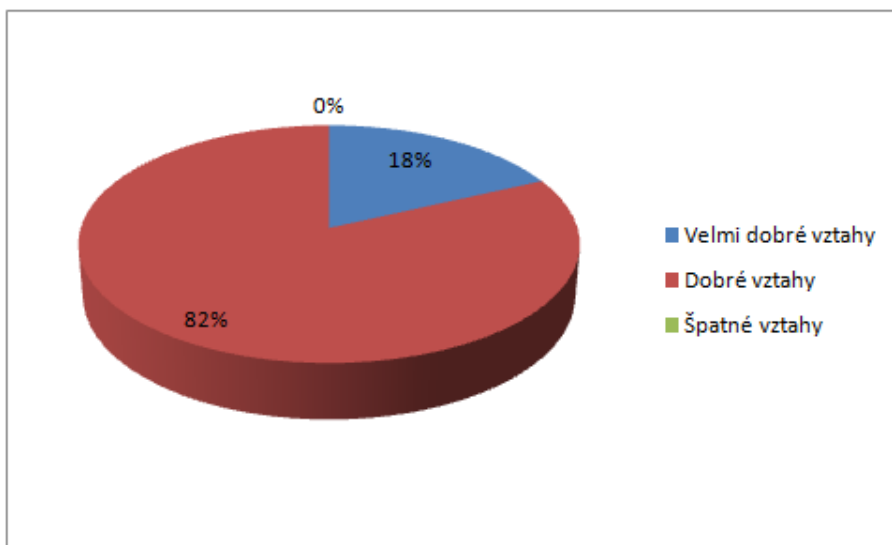
Otázka číslo 11. Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy v odboru?



Obr. 20. Hodnocení vztahů mezi kolegy (vlastní zpracování)

Lidé převážně vnímají vztahy mezi svými kolegy, jako dobré a 18% zaměstnanců dokonce uvádí, jako velmi dobré. V tomto případě, zde také vidím prostor pro zlepšení, neboť zaměstnanci v předchozí otázce uvedli důležitost vnímání vztahů na pracovišti.

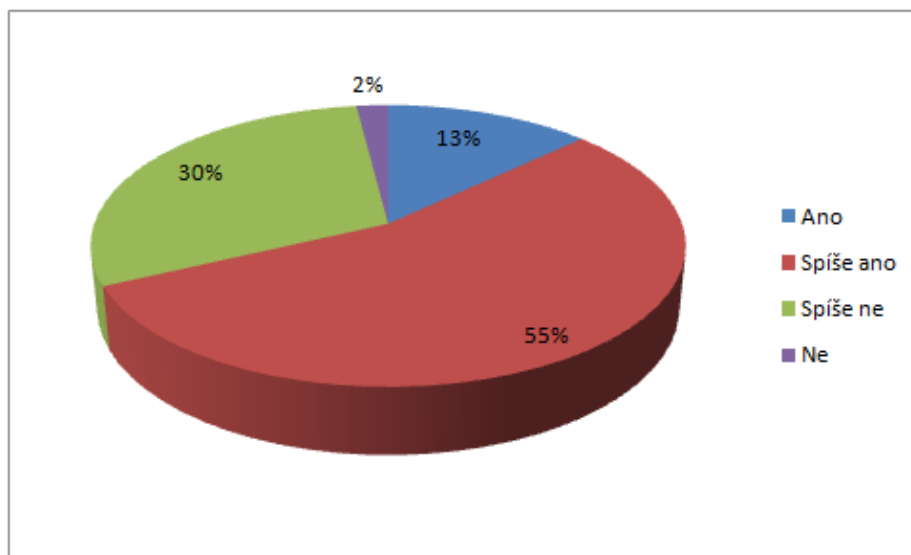
Otázka číslo 12. Jak hodnotíte vztahy s nadřízenými v odboru?



Obr. 21. Hodnocení vztahů s nadřízenými (vlastní zpracování)

Stejně, jako tomu bylo u hodnocení vztahů mezi kolegy, tak hodnocení vztahů s nadřízenými je hodnoceno jako „dobré vztahy“, proto i zde může dojít ke zlepšení.

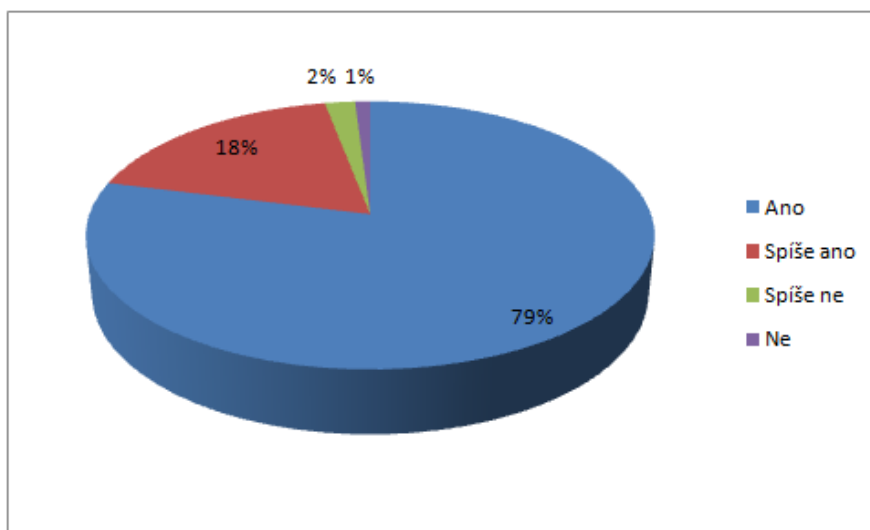
Otázka číslo 13. Vnímáte komunikaci na pracovišti jako „otevřenou“?



Obr. 22. Vnímání otevřené komunikace (vlastní zpracování)

Z grafu, lze vidět, že 55% respondentů považuje komunikaci za spíše „otevřenou“, ale 30% kolegů, komunikaci jako otevřenou spíše nevnímá. Komunikace je základ, pro nastavení správného fungování týmu.

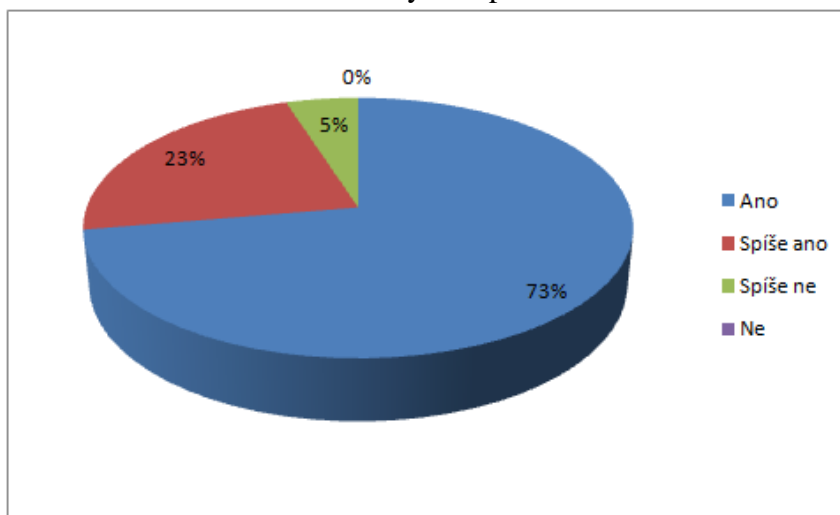
Otázka číslo 14. Můžete za svým nadřízeným kdykoliv přijít?



Obr. 23. Hodnocení přístupu nadřízeného (vlastní zpracování)

Graf říká, že 79% zaměstnanců může kdykoliv přijít za svým nadřízeným. Tento aspekt je známkou důvěry, která je pro budování týmu důležitá.

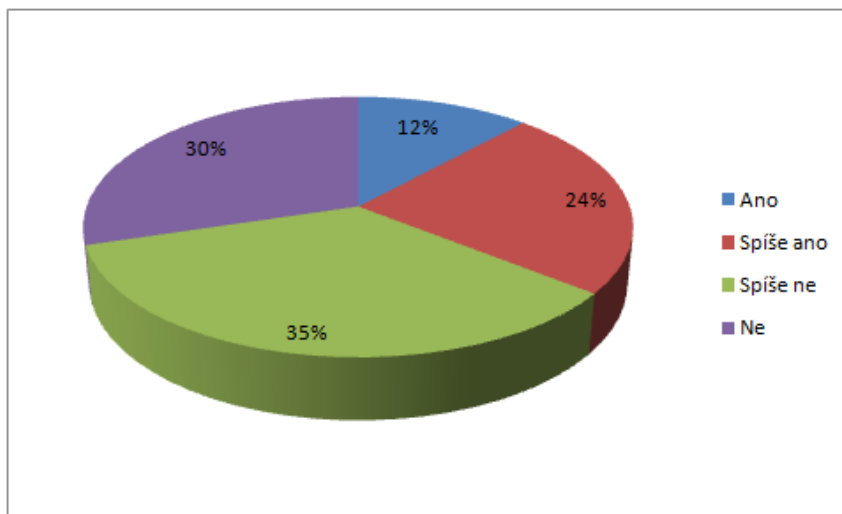
Otázka číslo 15. Jedná s Vámi Váš nadřízený s respektem a úctou?



Obr. 24. Hodnocení jednání nadřízeného s respektem
(vlastní zpracování)

Zaměstnanci kladně hodnotí chování jejich nadřízeného, 73% uvádí, že je jejich nadřízený respektuje. Jednotky zaměstnanců, tj. 5%, chování svého nadřízeného vůči jim samotným za respekt a úctu spíše nepovažuje.

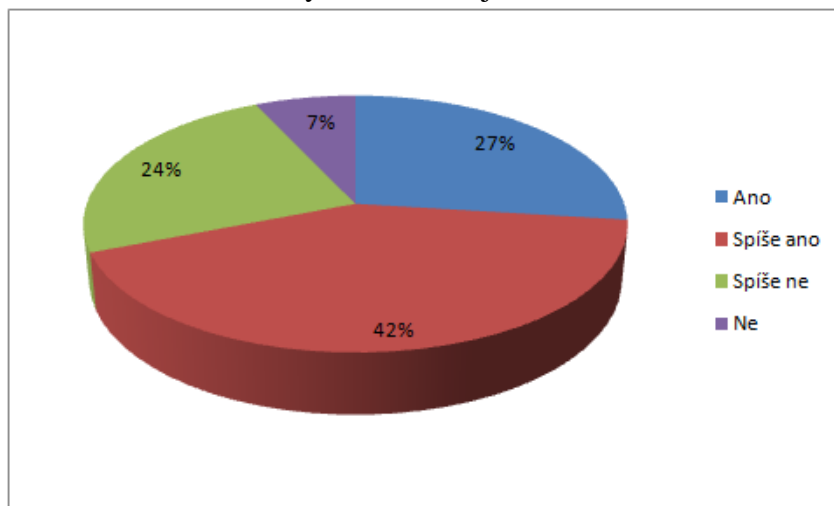
Otázka číslo 16. Je Váš nadřízený náladový?



Obr. 25. Hodnocení změn nálad nadřízeného (vlastní zpracování)

Respondenti z 35% uvádí, že jejich nadřízený spíše není náladový a 30% zaměstnanců svého nadřízeného hodnotí, jako nenáladového. Za zmínku, zde stojí i 24% zaměstnanců, kteří svého nadřízeného vnímají jako náladového. Častá změna nálad vyznačuje nevyrovnanost člověka a na okolí působí nepříjemně. Narušuje pracovní atmosféru.

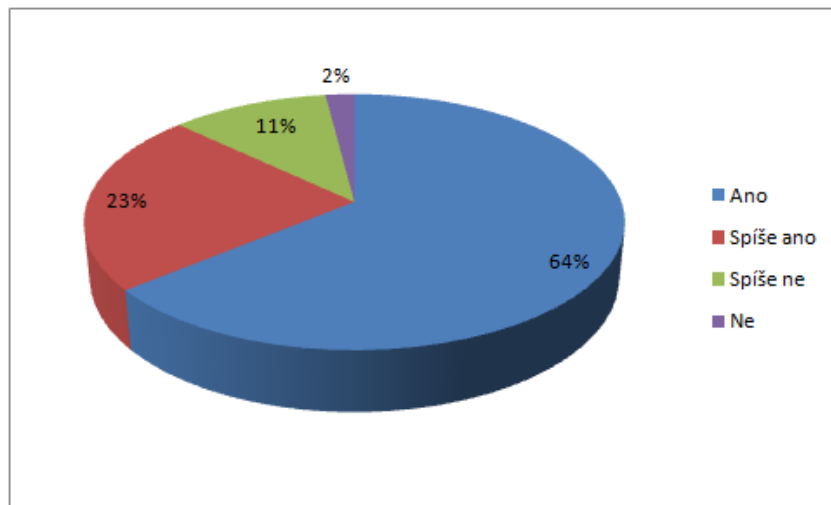
Otázka číslo 17. Jedná Váš nadřízený se všemi stejně?



Obr. 26. Hodnocení nadřízeného z hlediska přístupu k zaměstnancům (vlastní zpracování)

Graf zobrazuje 42% respondentů, kteří uvádí, že se jejich nadřízený chová ke všem spíše stejně. Zajímavý je i poměr, kdy 27% zaměstnanců cítí, že se jejich nadřízených chová stejně a naproti tomu 24% respondentů vidí v chování svého nadřízeného rozdíly. Tento aspekt může vzbuzovat nedůvěru ke svému nadřízenému, vytváří diferenci mezi lidmi.

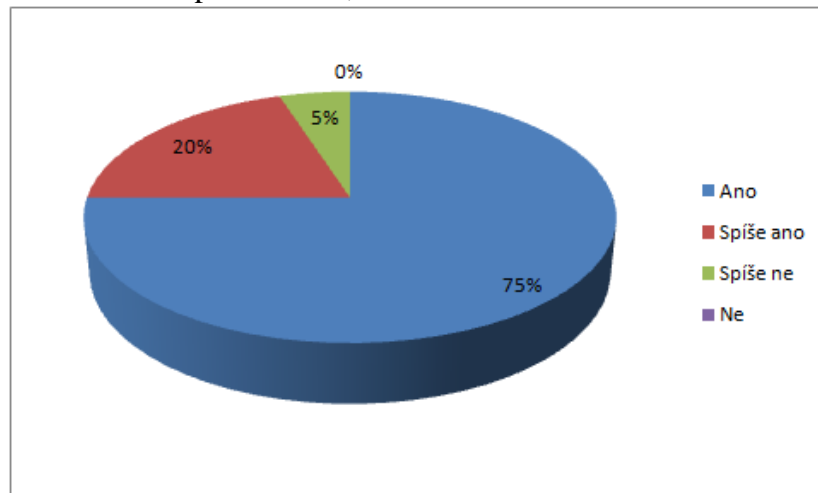
Otázka číslo 18. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu?



Obr. 27. Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného
(vlastní zpracování)

Zaměstnanci od svých nadřízených dostávají zpětnou vazbu v 64%. Pouze 2% uvádí, že zpětnou vazbu nedostávají. Poskytování zpětné vazby je pro zaměstnance důležité. Říká jim, co dělají dobře a naopak, kde jsou mezery pro zlepšení.

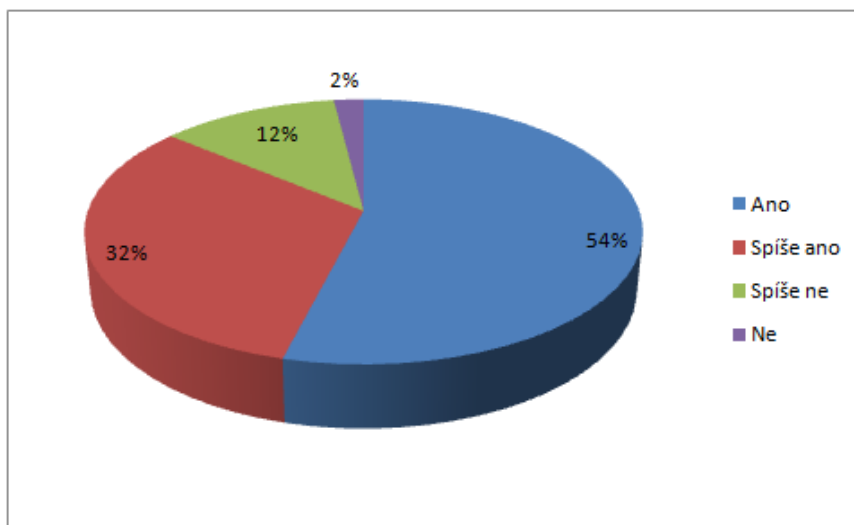
Otázka číslo 19. Rozumíte zpětné vazbě, kterou dostanete?



Obr. 28. Porozumění zpětné vazbě (vlastní zpracování)

Při poskytnutí zpětné vazby, je nejdůležitější její pochopení. Pokud nadřízený zpětnou vazbu předává, ale zaměstnanci ji nerozumí, tak není přínosná a lidé neví, jak s ní mají pracovat. Zpětné vazbě rozumí 75% dotázaných a 5% uvádí, že jí spíše nerozumí. Zpětná vazba je v odboru podávána konkrétně a jasně, v některých jednotkách případů může docházet k neporozumění.

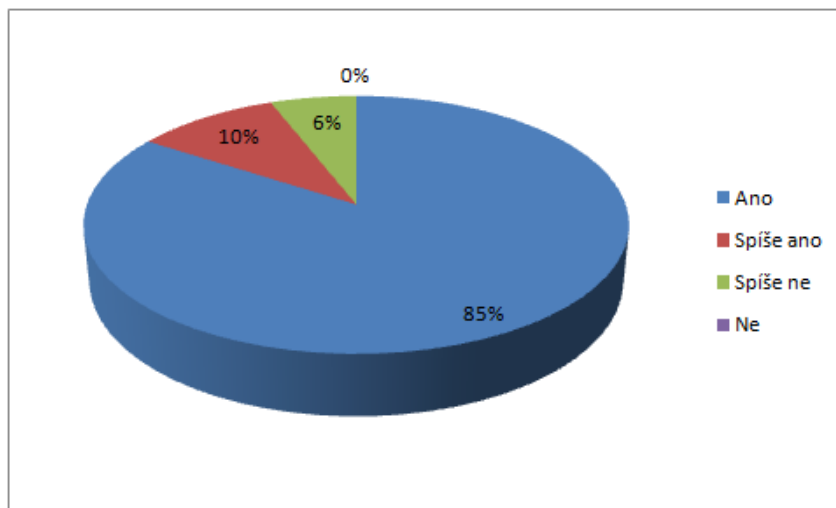
Otázka číslo 20. Posouvá Vás zpětná vazba dále?



Obr. 29. Hodnocení posunu ze zpětné vazby (vlastní zpracování)

Lidé, díky zpětné vazbě vnímají posun sami na sobě, uvádí to 54% zaměstnanců a pouze 2% pokrok nevidí. Zpětná vazba tedy plní svůj účel a to posunutí zaměstnanců v hodnotách, samotné práci a tím přispívá k naplnění cílů organizace.

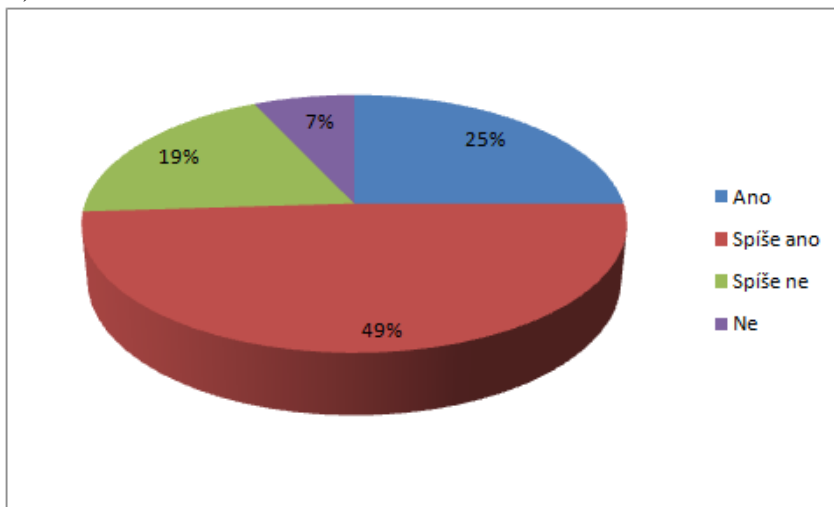
Otázka číslo 21. Je pro Vás pozitivní zpětná vazba povzbuzující?



Obr. 30. Hodnocení pozitivní zpětné vazby (vlastní zpracování)

Lidé mají spíše rádi pozitivní, než negativní zpětnou vazbu. V průzkumu, takto hodnotí 85% respondentů. I negativní zpětná vazba může být podána pozitivně, záleží na schopnostech a empatickém citění toho, kdo jí předává.

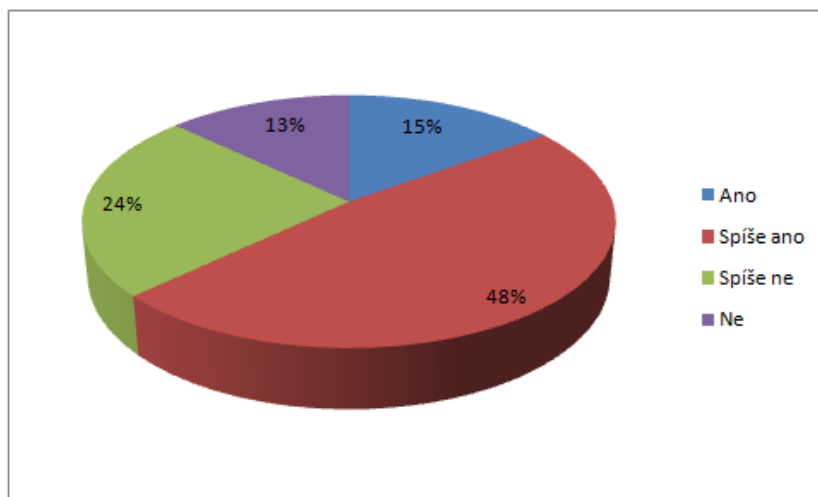
Otázka číslo 22. Vnímáte systém odměňování, jako spravedlivý? (bonusový systém – výkonová složka)



Obr. 31. Spravedlnost v odměňování – výkonová složka
(vlastní zpracování)

Téměř polovina zaměstnanců hodnotí výkonovou složku, jako spíše spravedlivou, pro dalších 25%, zaměstnanců je spravedlivá. Zbývající část hodnotitelů ji považuje za nespravedlivou nebo spíše nespravedlivou.

Otázka číslo 23. Vnímáte systém odměňování, jako spravedlivý? (bonusový systém – soft složka)

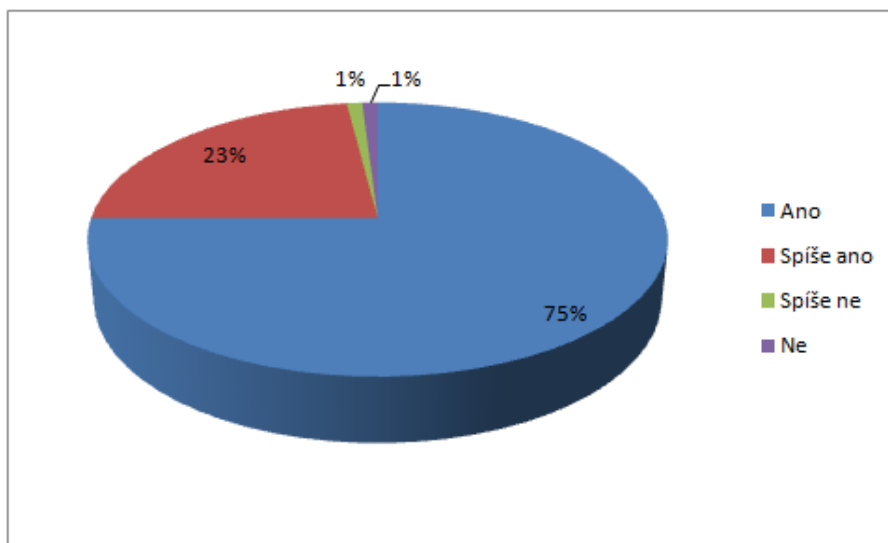


Obr. 32. Spravedlnost v odměňování – soft složka
(vlastní zpracování)

Hodnocení je dosti podobné, jako u výkonové složky, tedy pro 48%, hodnotitelů je soft složka spíše spravedlivá. Vyšší počet respondentů ji však oproti výkonové složce vnímá

jako spíše nespravedlivou. Důvody takového hodnocení mohou být v nepochopení soft složky, jejich jednotlivých částí.

Otázka číslo 24. Jsou pro Vás benefity, které banka nabízí, motivující? (Cafeterie, stravenky, vedení účtu zdarma, zvýhodněné úrokové sazby, 5 dnů zdravotního volna, příspěvky na pojištění, atd.)



Obr. 33. Hodnocení benefitů (vlastní zpracování)

Zde je jasně vidět, že benefity jsou pro 75% zaměstnanců motivující a pro 23% spíše motivující. Vysoké procento je dáno širokou nabídkou výhod, které zaměstnanci mohou čerpat.

Otázka číslo 25. Jaké benefity Vám v bance schází? Prosím doplňte:

Tato otázka zjišťovala, zda lidem některý benefit neschází. Nejčastější odpověď byla flexi passy. Flexi passy byly zrušeny v druhé polovině roku 2013. Tento benefit byl nahrazen, již zmiňovaným systémem cafeteria. Lidé ročně získávali flexi passy v hodnotě 3.700 Kč/osoba. Flexi passy měly své mínusy, většina obchodníků je nepřijímala, proto se nejčastěji dali využít v lékárnách, sportovištích a některých rekreačních zařízeních. Systém benefitů cafeteria je pro zaměstnance mnohem výhodnější. Roční příspěvky na zaměstnance jsou i vyšší, činí 6.000 Kč a dají se proměnit téměř za cokoliv. Lidé si vyberou z nabídky, kterou cafeteria nabízí nebo si na danou věc, nechají vystavit fakturu a společnost cafeteria ji proplatí.

V tomto případě se nejspíše jedná o nepochopení nebo malé představení samotného systému cafeteria. Flexi passy lidé dostaly rovnou „do ruky“, a protože je banka využívala dlouho dobu, lidé je znali. Cafeterie je něco nového a jedná se o motivační systém přístupný na internetu, proto je velká pravděpodobnost, že ho lidé nemají úplně prozkoumaný a neznají všechny jeho výhody

V tabulce níže jsou zobrazeny další benefity, které lidé uvedli. Pro některé zaměstnance jsou benefity dostačující a žádné další by nechtěli.

Tab. 5: Doplnění benefitů (vlastní zpracování)

flexi pasy
služební mobil
služební notebook
služební auto
nárůst mzdy
příspěvky na: sport v regionu, děti, antistresové programy, ošatné, dopravu do zaměstnání, koupi brýlí, jiné pojištění, dovolenou (mimo cafeteria),
zaměstnanecké akcie
odměny za nevyčerpání zdravotního volna
pružná pracovní doba
čtvrtletní bonusy
lepší smlouva s telefonní společností



Obr. 34. Vzor Flexi passu (Sodexo, 2014)

Otázka číslo 26. Jak motivující jsou pro Vás níže uvedené faktory? Hodnotící stupnice 1 nejméně, 5 nejvíce

Tab. 6: Srovnání motivačních faktorů (vlastní zpracování)

Motivační činitel	1	2	3	4	5	Průměrné hodnocení
Možnost individuálního růstu	2	8	20	33	21	3,75
Zodpovědnost	4	6	19	27	28	3,82
Hodnocení výkonnosti	4	5	15	30	30	3,92
Finanční benefity	4	5	8	25	42	4,14
Úspěch	2	3	13	28	38	4,15
Zajímavost práce	5	3	7	28	41	4,15
Pracovní podmínky	4	5	5	27	43	4,19
Vztahy s kolegy i nadřízenými	5	3	7	23	46	4,21
Jistota	5	2	10	18	49	4,24
Respektování osobnosti	2	4	11	19	48	4,27
Uznání za efektivní práci	3	3	6	23	49	4,33
Plat	4	3	5	21	51	4,33

Tabulka srovnání motivačních faktorů je seřazena dle průměrného hodnocení, a to od nejnižší známky, až po nejvyšší průměrnou známku.

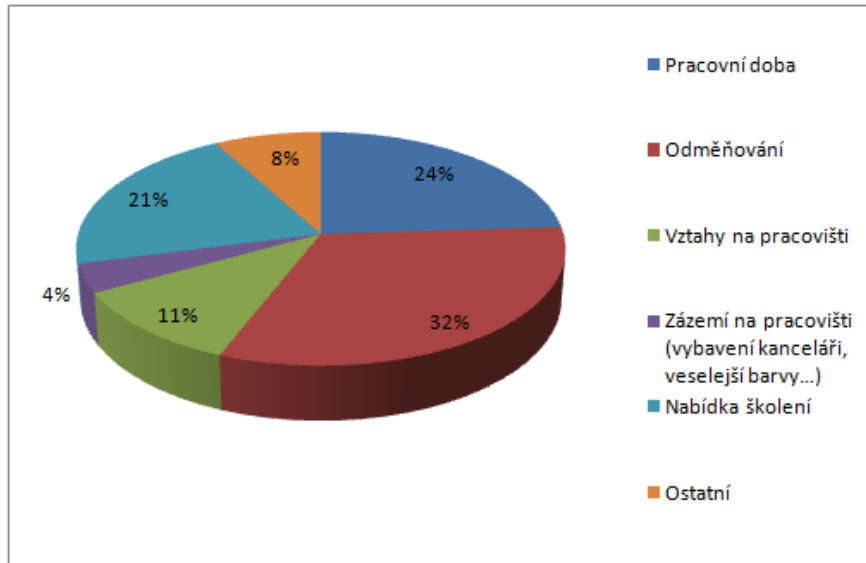
Dle tabulky motivačních faktorů, je lidmi nejvíce hodnoceno „uznání za efektivní práci“ a „plat“. Nejnižší známkou, lidé hodnotili „možnost individuálního růstu“.

Pro lepší přehlednost jsou motivační faktory zobrazeny v grafu níže.



Obr. 35. Motivační činitelé (vlastní zpracování)

Otázka 27. Kdybyste mohli v práci něco změnit, co by to bylo?



Obr. 36. Možnost změny (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že by lidé změnili odměňování, což uvedlo 32% respondentů, dále pak 24% by změnilo pracovní dobu a 21% nabídku školení.

Zhodnocení hypotéz

Všechny tři hypotézy jsou testovány stejným způsobem, tedy testování hypotéz o shodě středních hodnot. Na hladině významnosti α testujeme nulovou hypotézu, která tvrdí, že všechny střední hodnoty jsou stejné.

Hypotéza 1: S rostoucím věkem zaměstnance klesá jeho motivace možností individuálního růstu.

Tab. 7: ANOVA pro hypotézu H1 (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	FA
skupiny	0,6974	3	0,2325	0,2187
reziduální	85,0526	80	1,0632	-
celkový	85,75	83	-	-

Kritický obor je $W = (F_{0,95}(3,80), \infty) = 2,7581; \infty$

Testová statistika se nerealizuje v kritickém oboru, Hypotézu H_0 nemůžeme zamítnout. To znamená, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami a jejich motivací individuálním růstem.

Hypotéza 2: S rostoucím věkem zaměstnance roste jeho motivace výší platu.

Tab. 8: ANOVA pro hypotézu H2 (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	FA
skupiny	1,8371	3	0,6124	0,5277
reziduální	92,8296	80	1,1604	-
celkový	94,6667	83	-	-

Kritický obor je $W = (F_{0,95}(3,80), \infty) = 2,7581; \infty$

Testová statistika se nerealizuje v kritickém oboru, Hypotézu H_0 nemůžeme zamítnout. To znamená, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami a jejich motivací výší platu.

Hypotéza 3: S rostoucím věkem zaměstnance klesá jeho vnímání komunikace jako otevřené.

Tab. 9: ANOVA pro hypotézu H3 (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	FA
skupiny	2,9272	3	0,9757	2,0974
reziduální	37,2157	80	0,4652	-
celkový	40,1429	83	-	-

Kritický obor je $W = (F_{0,95}(3,80), \infty) = 2,7581; \infty$

Testová statistika se nerealizuje v kritickém oboru, Hypotézu H_0 nemůžeme zamítnout. To znamená, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami a jejich vnímáním komunikace jako otevřené.

3.5.2 Workshop s teamleadery

V březnu letošního roku se uskutečnil workshop na téma „Motivace zaměstnanců“. Workshopu se účastnili všichni teamleadery, ředitelka odboru a také kolega z týmu lidských zdrojů. Celková doba trvání činila 6 hodin.

Pracovní schůzka probíhala formou brainstormingu, kdy účastníci psali na lístky, co si pod motivací představují, jak ji vnímají. Lístky s hesly se následně lepily na tabuli a seskupovali do skupin, kam tematicky patří. Vše bylo doprovázeno slovním komentářem a diskuzí.

Výstupem ze schůzky jsou oblasti, kterými se chce vedení dále zabývat. Konkrétně se jedná o oblasti: otevřenost a důvěra, humor a neformálnost, zodpovědnost a možnost ovlivňovat, svoboda, energie, kvalita a kvantita. Vedení odboru má pokračování workshopu naplánováno na konec května 2014.

3.6 Shrnutí analýzy

Průzkum mezi zaměstnanci ukázal spokojenost na současných pozicích. Dá se říci, že je jejich práce baví. Tento přístup však není samozřejmostí a to, že je tomu tak dnes neznamená, že lidé nemohou změnit názor, pokud k tomu budou mít důvod. Je to známkou velmi dobré práce vedení odboru, jako celku.

Činnosti zpracovávané v odboru jsou rozmanité, jak na procesy, tak samotnou obsluhu zákazníků. Lidé mají možnost práci ovlivnit, tedy navrhnout změny na procesech, odbourávat zbytečné činnosti, automatizovat je. Nad svou prací přemýšlí a mohou se v ní realizovat. Při zpracovaných položkách vidí spokojeného zákazníka a celkově velmi pozitivně vnímaný odbor v rámci banky.

Udržení skvělých výsledků je těžká práce, ale za ní se skrývají motivovaní zaměstnanci a 100% servis poskytovaný zákazníkům.

Dalším pozitivně vnímaným faktorem jsou vztahy na pracovišti. Lidé je hodnotí jako důležité. Jejich výsledky ve vnímání kolegů i nadřízených jsou pak dobré. Tento stav může být způsobem řadou týmových i odborových aktivit, které jsou pro zaměstnance připravovány. Tohoto týmového ducha je dobré stále udržovat a lidem, tak vytvářet příjemnou a zábavnou atmosféru na pracovišti.

Dotazník také zobrazil oblasti, na které mohou být lidé náchylní. Jedná se o otázku číslo 16, která se ptá na náladovost nadřízeného a otázku číslo 17, zda nadřízený jedná se všemi stejně.

Náladovost nepůsobí profesionálně. I když má vedoucí pracovník špatnou náladu neměl by ji předávat dále. Většinou je člověk s něčím nespokojen a zlost předává na své kolegy. Neplatí to jen ve vztahu nadřízený, podřízený, ale i vzájemně mezi kolegy na pracovišti. Od-

bourání těchto špatných vlastností opět pomůže ke zlepšení atmosféry na pracovišti a tím i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Část, která také stojí za zmínku je jednání se všemi zaměstnanci na stejné úrovni. Vedoucí pracovník a jeho tým by měly mít nastaveny a odsouhlaseny pravidla a ty dodržovat, neboť každá výjimka následně generuje pravidlo. Mohou vznikat dohady a nesrovnalosti, pokud se teamleader chová k některým zaměstnancům přísněji než ke druhým.

4 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ODBORU BANKY XY

Výstupy z dotazníkového šetření, které v odboru banky XY proběhlo, tvoří základ pro navržení projektu zvýšení motivace zaměstnanců. Spolu s dotazníkovým výzkumem proběhl i workshop s teamleadery, ze kterého vzešly oblasti, kterými by se vedení chtělo dále zabývat.

Současný stav motivace zaměstnanců je na dobré úrovni, ale přeci jen v něm lze najít prostor pro zlepšení. Odbor má v bance XY velmi dobré jméno, nejen díky pracovnímu výkonu zaměstnanců, ale také jejich přístupem k zákazníkovi, ať už internímu nebo externímu. Tento výjimečný přístup není samozřejmostí a je potřeba ho pěstovat a dále podporovat. Jedná se o práci s lidmi, proto záleží na každém detailu. Motivovaní zaměstnanci by měli být snem, každé společnosti. Jsou to právě oni, kdo plní cíle organizace.

Banka XY i samotný odbor zaměstnancům nabízí širokou škálu finančních benefitů, ale také řadu výhod nefinanční povahy. V následující části, proto budou navrženy změny, které budou sloužit pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Projektová část se skládá z následujících aktivit:

- stanovení dílčích cílů projektu,
- popis projektu a navržení změn,
- časová analýza projektu,
- nákladová analýza projektu,
- analýza rizika,
- zhodnocení projektu.

4.1 Dílčí cíle projektu

Cílem projektu je navržení změn, které povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců. Oblasti návrhu rozvoje budou spíše více zaměřeny na posílení měkkých dovedností než na finanční stimuly.

Dílčí cíle projektu:

- zvýšení úrovně otevřené komunikace mezi nadřízenými a podřízenými,
- vytvoření nástroje pro předávání informací,

- vzájemné pochopení chování kolegů, podle typologie osobnosti z hlediska jejich přístup k práci, temperamentu.

4.2 Popis projektu a návrh změn

Vyhodnocení dotazníků zobrazilo oblasti motivace, které je potřeba posílit. Prostor pro rozvoj lze nalézt v komunikaci, předávání informací a také přístupu k lidem.

Blíže budou popsány následující oblasti:

- generační přístup k lidem,
- chování kolegů podle typologie osobnosti,
- otevřená komunikace,
- předávání informací,
- propagace benefitů,
- zvládání stresu,
- profesionální přístup

4.2.1 Generační přístup k lidem

Z dotazníku vyplynulo, že největší část hodnotitelů je mezi věkem 26–30 let a dále pak 41–50 let. V tom největším extrému se jedná o věkový rozdíl větší než 20 let. Generační difference, proto může ovlivňovat chování jednotlivců. Každý vyrostl v jiných podmínkách, každý je jiná osobnost.

Podle generačního profilu již zmiňovaného v teoretické části je důležité si uvědomit, jednotlivé pracovní návyky, každé generace a s nimi dále pracovat. Je málo pravděpodobné, že se lidé změní, mohou však hledat cesty, jak spolu spolupracovat. Každá generace má své přednosti a vzájemně se od sebe může učit. Důležité je vnímat rozdíly a snažit se pochopit ostatní. Nehledat hned negativa na chování druhého, ale možná se přímo zeptat, proč se člověk zachoval tak a ne jinak.

Nábor nových zaměstnanců, který odbor do půl roku očekává, bude také souviset s typem generačních lidí, o který odbor rozšíří své řady. Lidé generace Y budou od svého zaměstnání očekávat více svobody, než potencionální lidé X. Vedení odboru by se proto mělo na vlnu nových příchoďů připravit a potencionálním kolegům mít co nabídnout.

Příprava na výběrová řízení, která se budou uskutečňovat v letních měsících, bude nutné mít důkladně připraveny. Struktura přípravy je následující:

- znát počet nových kolegů,
- mít jasno, zda chtějí absolventy po škole nebo i zkušenější kolegy (jakou generaci),
- jaké dovednosti a schopnosti musí uchazeč splňovat,
- přizpůsobení průběhu výběrového řízení (testy, úkoly)
- jak jednotlivé věkové kategorie nadchnout pro práci v odboru.

Detailní přípravu bude mít na starosti personalista, který ji následně představí vedení odboru a dojde k finálnímu odladění výběrového řízení. Při prvním veřejném vyhlášení nabídky nových pracovních míst je nutné mít celou přípravu hotovou, neboť prvotní nabídka je důležitá, aby zaujala potenciální uchazeče.

4.2.2 Chování kolegů podle typologie osobnosti

Vedení odboru se účastnilo typologického testování podle čtyř elementů. Tato typologie je v bance XY podporována a nižší i střední management se jí účastnil. Jedná se o převedení přírodních živlů do psychologické roviny a tím pochopit chování lidí v pracovním i osobním životě. Jednotlivé živly představují vodu, vzduch, zemi, oheň. Typologie zobrazuje hlavní charakteristiky člověka, jak zpracovává úkoly, co pro svou práci potřebuje. Jednotlivé živly dále zobrazují, jak spolu lidé vychází nebo naopak proč si s některým typem osobnosti nerozumí.

Pro podporování vztahů na pracovišti by bylo přínosné, kdyby testem čtyř elementů prošli všichni zaměstnanci. Tyto testy zajišťuje personální útvar spolu s externí firmou QED Group. Jednotlivé testy obsahují licence, které stojí 850,00 Kč na člověka a spolu s testem je zajištěna i následná individuální zpětná vazba tak, aby jednotlivec výstupu rozuměl a mohl s výsledky dále pracovat. Po dohodě s personalisty by se testování mohlo uskutečnit v červnu 2014. Samotný test je psán přes webový odkaz a délka trvání je 20 minut. Výsledky testů jsou do tří pracovních dnů zaslány jednotlivcům.

Tento krok by pro zaměstnance znamenal i osobnostní růst. Člověk bude následně lépe chápat sám sebe a zároveň uvidí své kolegy v jiném světle.

4.2.3 Otevřená komunikace

Otevřená komunikace je zmiňována v otázce číslo 13, kdy jí 30% hodnotitelů vnímá, jako spíše neotevřenou. Zaměstnanci mohou mít pocit, že se nedozvídají potřebné informace, které se týkají jejich práce nebo případné budoucnosti. Tato neotevřenost následně vede k nedůvěře vedení odboru. Samotná důvěra a otevřenost byla jedním z témat, které vzešlo z workshopu a vedení se jím chce zabývat.

Vedení odboru by při nejbližší příležitosti (kvartálním setkání se zaměstnanci), mělo ostatním lidem otevřenou komunikaci představit a podpořit je v jejím aktivním využívání.

Základní body v otevřené komunikaci:

- být asertivní,
- říct, pokud s něčím nesouhlasím, když nic neřeknu, nemohu očekávat nápravu,
- používat přímočarý, jednoduchý jazyk,
- využívat zpětnou vazbu,
- umět naslouchat (nestačí být jen otevřený, ale dokázat se vcítit a porozumět druhým).

Otevřená komunikace by měla být předávána ze shora dolů, tedy vedení ke svým zaměstnancům. Pro předání otevřené komunikace dále lidem, musí být komunikace nastavena jako otevřená i mezi kolegy ve vedení. Management odboru si vydefinuje znaky otevřené komunikace na dalším workshopu, který chystá. S nastavenými pravidly musí všichni souhlasit nebo nebudou dodržována. Při workshopu by měl být přítomen kolega z lidských zdrojů a celý workshop vést tak, aby se neodcházelo od tématu.

Výsledkem workshopu budou prvky otevřené komunikace, které vedení vybere. Teamleaderi spolu s ředitelkou odboru mají úkoly stanoveny na kvartál dopředu, a proto součástí jejich povinností bude i otevřená komunikace. Její aktivní využívání, předávání dále do svých týmů a podpora členů týmu při jejím užití. Vyhodnocování plnění povinností probíhá v průběhu kvartálu a na jeho konci jsou úkoly a jejich plnění vyhodnoceny. Hodnocení provádí nadřízený, tedy u teamleaderů hodnotí ředitelka odboru a ředitelku odboru hodnotí ředitel úseku. Hodnocení plánu je navázáno na kvartální bonus, proto je snaha plán plnit. Při zaštiťování otevřené komunikace vedením odboru a její propagace dále k lidem by zaměstnanci měli mít možnost předat zpětnou vazbu teamleaderům. Zpětná vazba může být předána přímo, aby podpořila otevřenou komunikaci, nebo anonymní formou přes box. Každý tým i ředitelka odboru mají svou schránku (krabičku), kde lidé mohou psát připo-

mínky a náměty. Schránky se zavedly před třemi lety, ale nejsou využívány. Při propagaci otevřené komunikace a její následné hodnocení může vedení odboru boxy připomenout nebo zaměstnance rovnou podpořit k otevřenosti.

Srovnání, zda se komunikace opravdu stala otevřenou, by lidé mohli vyjádřit v dalším průzkumu motivovanosti.

4.2.4 Předávání informací

Předávání informací s otevřenou komunikací úzce souvisí, ale i přesto je jí vyhrazena samostatná podkapitola. Informace jsou pro zaměstnance důležité, neboť souvisí a ovlivňují jejich práci. Může se jednat o změny na procesech, personální obsazení, vše co se jich pracovně dotýká. Zaměstnanci se mohou cítit nekomfortně, pokud se informace doslýchají z druhé ruky, od svých kolegů, kteří se k informacím dostali dříve. Způsobuje to rozruch na pracovišti, nedůvěru ve vedení a samotná informace může být zkreslená.

Předávání informací by mělo probíhat hierarchicky od vedení, níže k samotným zaměstnancům. Informace by měly být jednotné a předávané ve stejný čas. Odbor se potýká s nespokojeností zaměstnanců při předávání informací z manažerských porad. Lidé se informace dozvídají v jiný čas, řečeny jinými slovy a s jiným obsahem.

Tuto nespokojenost může vyřešit vytvoření zápisu z každé manažerské porady a její vyvěšení na intranetové stránky, neboli odborový google web. Vždy po skončení porady asistentka, která je na poradách přítomná a vytváří samotný zápis z jednání, vytvoří i stručnější zápis, který následně vyvěsí na stránky pro zaměstnance. Informace předávané dále zaměstnancům, musí být jasné a srozumitelné, proto je nutné zápis, který slouží pro vedení předělat, neboť může obsahovat i informace, které nemusí být podloženy a zbytečně by zaměstnance mátl. V případě nepřítomnosti asistentky vyhotoví zápis jeden z přítomných teamleaderů.

Lidé budou vědět, kde zápis najít a také budou mít jistotu, že v danou dobu bude na svém místě, tedy všichni budou mít informace najednou, hromadně přístupné.

Realizace zpřístupnění zápisu z manažerských porad se může implementovat od června tohoto roku, neboť v té době již odbor bude mít plně funkční google web a na něm si zaměstnanci budou moci sdílet další důležité informace.

Případné dotazy k zápisům se mohou vkládat formou komentářů, na které některý z teamleaderů odpoví, nebo se lidé budou moci zeptat přímo svého teamleadera.

4.2.5 Propagace benefitů

Otázka číslo 24 se týkala hodnocení poskytovaných benefitů zaměstnavatelem, kdy 98% zaměstnanců tyto benefity považuje za motivační. Banka XY svým zaměstnancům plošně poskytuje širokou řadu benefitů, ať už finanční nebo nefinanční povahy. Tato škála je opravdu široká a benefity banky XY patří k největším, které lidé mohou od zaměstnavatelů na českém trhu získat.

Pro lepší představení a také připomenutí tohoto motivačního systému, skupina zaměstnanců CDS spolu s jedním teamleaderem vytvoří prezentaci, která představí motivační systém cafeteria a zobrazí samotnou škálu benefitů.

Tato prezentace, pak bude distribuována do jednotlivých týmů, kde je teamleadeři na svých poradách týmům představí. Samotná prezentace bude přístupná na google webu, který odbor od června 2014 začne využívat.

4.2.6 Zvládání stresu

Ve vypjatých situacích se lidé mohou cítit ve stresu. Vypjatými situacemi mám na mysli, zůstat v práci déle z důvodů nárůstu položek na procesu. Pokud jsou tyto přesčasy delšího charakteru, lidé jsou podráždění, cítí se nekomfortně a tento nepokoj má za důsledek kromě ztráty motivace také vznik stresu. Dalším stresovým faktorem může být reorganizace v oddělení, změny ve vedení, vše co má v konečném důsledku vliv na pracovníka.

Onemocnění způsobená právě stresem jsou v dnešních podmínkách zcela běžné. Lidé jsou pod tlakem, pospíchají, mají špatnou životosprávu.

Pomocí cvičení, která slouží k uvolnění stresu, se lidé mohou naučit, jak být v pohodě, jak se cítit lépe. Sada cvičení představuje, tzv. „stress gym“, který obsahuje správné dýchání, cviky a relaxaci. Teamleadeři se takového cvičení účastnili a tato aktivita by pro zaměstnance mohla být něco nového, něco co využijí jak v práci, tak i osobním životě. Mohlo by se jednat o nabídku dalšího benefitu.

Při organizaci této akce, je potřeba dohody s personálním útvarem, které dané akce zastřešuje. Této aktivity by se mohl účastnit celý odbor, ale jen za předpokladu, že by kolegové z HR mohli přijet na celé dva dny, tak aby se lidé mohli vystřídat a zároveň nebyl omezen provoz.

Tyto služby nejsou běžně personálním útvarem poskytovány, proto je potřeba danou službu nakoupit. Návštěva jednoho personalisty, který se lidem může věnovat celý jeden den, vychází finančně na 2.500 Kč.

Přehled nákladů na „stress gym“:

1 den = 5 pracovních hodin = 5 skupin (po 10-ti zaměstnancích v jedné skupině a trvání jedné hodiny)

V jeden den by se tedy vystříдалo 50 zaměstnanců, takže při dvou takových to dnech se vystřídá celý obor, neboť vedení se této aktivity již účastnilo.

Obě skupiny by odbor finančně stály 5.000 Kč.

Jedná se o investici do celého odboru, do zaměstnanců, kteří budou následně znát techniky na uvolnění stresu, budou se cítit lépe a tím i podávat vyšší výkon. Spokojenost z investice bude na obou stranách.

4.2.7 Profesionální přístup

Výstupy z dotazníku zobrazily možné příležitosti pro rozvoj vedení odboru. Konkrétně se jedná o otázku číslo 16, která se zabývala střídáním nálad nadřízeného a dále také otázka číslo 17, která se ptala na rovnocenný přístup vedení k zaměstnancům.

Zaměstnanci jsou hodnoceni za svůj přístup, své chování v soft složce. Vedení odboru by také mělo být takto hodnoceno. Opět se jedná o hodnocení a předání zpětné vazby od nadřízeného k podřízenému. Vedoucí pracovníci budou mít do kvartálního hodnocení přidány i soft oblasti jako je „náladovost“, rovnocenný přístup k ostatním. Tuto oblast by bylo vhodné připojit k tématům, která se budou probírat na dalším workshopu v květnu 2014. Tento postoj je spravedlivý a lidé v týmech ho také ocení, neboť i oni jsou za měkké dovednosti hodnoceni, proto je férový přístup, aby takto bylo hodnoceno i vedení. Kromě hodnocení ze strany nadřízených mohou hodnotit i lidé v týmech a to předáním zpětné vazby svému nadřízenému. Může být použita osobní forma, která je pro otevřenou komu-

nikaci ideální a také by k tomuto měla vést. Tímto dojde i k naplnění bodu důvěry, který je také jedním z témat květnového workshopu.

4.3 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu představuje jednotlivé činnosti a jejich časovou náročnost, která je potřebná na realizaci. Aktivity byly představeny vedení odboru banky XY a mohou být realizovány. Odpovědnost za implementaci bude na straně teamleaderů a ředitelky odboru.

Předpokládané nasazení změn by mohlo být během června letošního roku, neboť v té době již proběhne další workshop s teamleadery a dále bude funkční prostředí google webu.

Realizace časové analýzy byla provedena pomocí softwaru WinQSB a zobrazuje uzlově ohodnocený síťový graf. V síťovém grafu je vidět délka trvání projektu a také kritická cesta. Tabulka níže znázorňuje činnosti, jejich návaznost a délku trvání. Doba trvání jednotlivých aktivit se může změnit z důvodu nečekaných událostí, které budou muset realizaci projektu odložit. Nečekanými událostmi může být nárůst počtu zpracovávaných položek na procesu, kdy bude prioritní řízení procesu.

Tab. 10: Činnosti projektu a délka trvání (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Název činnosti	Předcházející činnost	Délka trvání (dny)
A	Rozhovor s vedením odboru	-	1
B	Sestavní dotazníku a jeho seznámení s vedením	A	3
C	Dotazníkové šetření v odboru	B	10
D	Vyhodnocení dotazníků	C	2
E	Představení výsledků vedení odboru	D	1
F	Vytvoření projektu na zvýšení motivace	E	10
G	Implementace projektu (pilotní režim)	F	60
H	Vyhodnocení pilotního režimu	G	5
I	Seznámení vedení s výsledky pilotu	H	1
J	Úprava aktivit zvyšujících motivaci	I	5
K	Realizace projektu na zvýšení motivace zaměstnanců	J	5

Nejdelší aktivitou v časové analýze je implementace pilotního režimu projektu. Delší doba je způsobena dílčími činnostmi, ze kterých se projekt skládá, a proto je potřeba mít všechny změny nasazené.

Pomocí softwaru WinQSB byla provedena analýza CPM, která zobrazuje 1 kritickou cestu. Kritická cesta udává nejkratší možnou délku trvání projektu.

Tab. 11: Výpočet délky trvání projektu a určení kritické cesty (vlastní zpracování)

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	10	4	14	4	14	0
4	D	Yes	2	14	16	14	16	0
5	E	Yes	1	16	17	16	17	0
6	F	Yes	10	17	27	17	27	0
7	G	Yes	60	27	87	27	87	0
8	H	Yes	5	87	92	87	92	0
9	I	Yes	1	92	93	92	93	0
10	J	Yes	5	93	98	93	98	0
11	K	Yes	5	98	103	98	103	0
	Project	Completion	Time	=	103	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Analýza CPM zobrazuje nejkratší možnou cestu realizace projektu na 103 dnů.



Obr. 37. Síťový graf sestrojený v programu WinQSB (vlastní zpracování)

4.4 Nákladová analýza projektu

Navržené změny, které mají přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců, jsou spíše nefinančního charakteru. Jejich implementace i přesto znamená „investici“ do lidského kapitálu. Realizace změn nefinanční i finanční povahy přinese zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím vyšší produktivitu práce.

Návrhy na zvýšení motivace zaměstnanců obsahují dvě aktivity, které pro odbor představují finanční investici. Jejich výši představuje tabulku níže.

Tab. 12: Náklady na realizaci aktivit (vlastní zpracování)

Aktivity	Náklady na celý odbor
Licence typologie čtyř elementů (850,00/osoba)	89 250,00 Kč
Stress gym - služba personalistů (2.500,00/den)	5 000,00 Kč
Náklady celkem	94 250,00 Kč

Licence pro typologii čtyř elementů

Zakoupení licencí umožní provést typologii podle čtyř elementů. Cena licence je 850,00 Kč na osobu a zahrnuje i odbornou prezentaci výsledků jednotlivcům. Počet zakoupených licencí by byl v počtu 105 ks, neboť vedoucí zaměstnanci se typologie již účastnili.

Stress gym

Aktivita na uvolnění stresu, která se provádí skupinově, pod vedením odborných personalistů. Domluva s personálním oddělením, tak aby se mohli vystřídat všichni zaměstnanci a zároveň nebyl ohrožen provoz, znamená prostřídat během jednoho dne 50 zaměstnanců. Zapojení personalistů, proto musí být dvoudenní.

4.5 Analýza z hlediska rizika projektu

Realizace projektu může být ohrožena z důvodu vzniku rizik, která mohou nastat. Případná rizika je potřeba identifikovat, určit jejich váhu a také pravděpodobnost výskytu. Projekt zvýšení motivace zaměstnanců odboru XY se může potýkat s těmito riziky:

- negativní přístup vedení odboru, které nebude změny navržené projektem podporovat,
- stagnace zaměstnanců, kteří budou změnu odmítat,
- zvýšení zatížení odboru (nárůst počtu zpracovávaných aktivit), čímž nebude prostor projekt realizovat,
- neochota vedení se motivací dále zabývat,
- krátkodobý efekt zvýšení motivace, který se časem ztratí,
- finanční náklady na realizaci projektu se mohou zvýšit.

Pro sestavení matice pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti, bude nyní určen interval hodnot. Interval bude představovat tři stupně.

Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika:

- nízká – pravděpodobnost výskytu 0,25
- střední – pravděpodobnost výskytu 0,50
- vysoká – pravděpodobnost výskytu 0,75

Hodnocení dopadu rizika:

- nízká – hodnota dopadu 0,25
- střední – hodnota dopadu 0,50
- vysoká – hodnota dopadu 0,75

Tab. 13: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Hodnocení dopadu rizika			Výsledná hodnota
	nízká 0,25	střední 0,50	vysoká 0,75	nízká 0,25	střední 0,50	vysoká 0,75	
Negativní přístup vedení odboru	X					X	0,1875
Stagnace zaměstnanců - odmítání změny	X					X	0,1875
Zvýšení zatížení odboru - nemožnost realizace projektu		X				X	0,3750
Neochota vedení se motivací zabývat	X					X	0,1875
Krátkodobý efekt motivace		X			X		0,2500
Zvýšení finančních nákladů na projekt	X					X	0,1875

Tabulka v řádcích zobrazuje možná rizika, která se mohou vyskytnout. Sloupce představují výši pravděpodobnosti výskytu rizika, hodnocení dopadu rizika a výslednou hodnotu. Výsledná hodnota je dána součinem pravděpodobností a závažnosti rizika.

Nejvyšší potencionální riziko představuje zvýšení zatížení odboru, kdy nebude prostor projekt realizovat. Další vysokou hodnotu získalo riziko krátkodobého efektu motivace.

Tato rizika by vedení odboru měla minimalizovat a podniknout opatření na snížení jejich případného dopadu. Zbývající rizika dosáhla stejných hodnot.

4.5.1 Opatření snížení výskytu a dopadu rizika

Nejvyšších hodnot dosáhlo riziko, kdy při zvýšení zatížení odboru, nebude prostor projekt realizovat. Riziko by mohlo být eliminováno rozdělením projektu na dílčí části a ty postupně realizovat, tak aby kapacitní dopad nebyl velký. Vedení odboru nesmí riziko brát na lehkou váhu a na jeho případný výskyt se připravit.

Další vysokou hodnotu získalo riziko krátkodobého efektu motivace. Zde hrozí prvotní nadšení pro něco nového, ale postupem času může dojít k úpadku motivace. Vedení odboru by proto mělo na motivačních faktorech neustále pracovat, vracet se k nim, připomínat je lidem. Nastavení motivace je proces, který se neustále mění a vyvíjí, proto je potřeba mít ho neustále na paměti.

Zbývající čtyři rizika dosáhla stejné výše výsledné hodnoty. Jejich pravděpodobnost výskytu je hodnocena jako nízká, avšak dopad vysoký. Jedná se o rizika: negativní přístup vedení odboru, stagnace zaměstnanců – odmítání změny, neochota vedení se motivací zabývat a poslední se týká zvýšení finančních nákladů.

Tři výše zmíněná rizika mají stejného činitele, neochotu. V tomto případě by bylo potřeba zapojení i ředitelky odboru. Rizikům půjde předejít pravidelným monitoringem prostředí v odboru, sledováním situace a v případě prvních zmínek nespokojenosti, ihned zasáhnout. Může se jen jednat o nepochopení situace, ale v každém případě je dobré případná rizika odhalit hned na začátku.

4.5.2 Rozhodnutí o realizaci projektu

Rizika výše zmíněná zobrazují opatření na případné snížení či eliminaci jejich dopadu. Dále při identifikaci rizik, nebyla zjištěna rizika s velkou pravděpodobností výskytu a zároveň velkým dopadem. Projekt proto může být realizovatelný.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala návrhem projektu, který pomůže zvýšit motivaci zaměstnanců ve zvoleném odboru banky XY. Samotnému projektu předcházela teoretická a analytická část. Teoretická část byla úvodem do motivace. Na motivaci se můžeme dívat z hlediska jednotlivých teorií motivace, kdy každá je zaměřena na jiné faktory, které motivaci ovlivňují, působí na ni. Proč lidé na situace reagují, tak a ne jinak – je otázka, na kterou znají odpověď jednotlivé motivační typy osobností. Člověk je svým chováním a přístupem jedinečný. Pro správné zacílení motivačních faktorů je potřeba člověka poznat, pochopit a respektovat.

Teoretický základ motivačních teorií mi umožnil posunout se do analytické části práce. Hlavním obsahem bylo představení odboru banky XY, dále motivační program, který zaměstnanci banky XY využívají a v neposlední řadě zhodnocení stávající situace motivace zaměstnanců. Hodnocení probíhalo formou dotazníkového šetření, jehož výstupem byly návrhy, které při rozpracování umožní zvýšit motivaci zaměstnanců v odboru.

Jednotlivé náměty jsou zaměřeny spíše na nefinanční formu benefitu. Hlavní důvod je ten, že banka XY svým zaměstnancům umožňuje čerpat řadu benefitů. Jedná se o benefity na produktech banky nebo systém cafeteria, stravenky, odměny za výročí, příspěvky na pojištění a mnohé další. Z tohoto důvodu se domnívám, že po finanční stránce banka nabízí velké množství benefitů.

Rozvoj aktivit, které vyšly z dotazníku a jsou předmětem návrhu projektu, jsou především větší míra otevřené komunikace a s tím související předávání informací. Další oblastí je přístup k lidem s ohledem na generační vývoj. Větší míra propagace benefitů, které banka zaměstnancům nabízí. Možnost účastnit se typologického testu podle čtyř elementů pro všechny zaměstnance. Při stresových situacích se umět uvolnit, kde zaměstnancům pomůže účast na stress gymu, který bude veden zkušeným kolegou z personálního útvaru banky XY.

Projekt zvýšení motivace byl dále podroben časové analýze, kdy kritická cesta realizace projektu je stanovena na 103 dnů. Implementace projektu sebou nese i náklady, které činí 94.250,00 Kč. Závěrem projektu byla provedena analýza rizika, která následně obsahuje kroky, kterými dané riziko snížit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie**

- ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 s. ISBN 07-494-4631-5.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, viii, 100 s. ISBN 8025105059.
- BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlin, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- BUCHTOVÁ, Božena. Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 202, [24] s. ISBN 80-210-3396-7.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

- DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd.

Internetové zdroje

- 4Elements. Qued group [online]. © 2010 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/produkty/jednotlivec/4elements/>
- BURÁK, Zdeněk. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>
- Baby Boomers. Generace Y [online]. © 2011-2012 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/baby-boomers>
- Baby Boomers. Valueoptions [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/baby_boomers.htm
- Generation X. Valueoptions [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm
- Generation Y. Valueoptions [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_y.htm
- Flexi pass. Moje sodexo [online]. © Copyright 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BPMS	Business Process Management Systém – procesní řízení
CDS	Culture Development Scorecard – skupina zaměstnanců, zabývající se kulturou organizace
CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
IT	Informační technologie
MA	Mass Afluent – obsluha klientů banky XY
MM	Mass Market - obsluha klientů banky XY
OZP	Oborová zdravotní pojišťovna
SLA	Service Level Agreement – dohoda o poskytování určité úrovně služeb
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threts (hrozby)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vyvážený vztah mezi stimulací a motivací (předpoklad leadershipu),(Dytrt a Stříteská, 2009, s. 112)	14
Obr. 2. Struktura motivačního pole (Plamínek, 2007, s. 24)	15
Obr. 3. Rozdíly mezi tradicí procesu/obsahu a tradicí kognitivní/behavioristickou (Brooks, 2003, s. 44)	16
Obr. 4. Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong, 1999, s. 30)	20
Obr. 5. Uspořádání potřeb podle Alderfera (Brooks, 2003, s. 50)	21
Obr. 6. Teorie X a teorie Y (Adair, 2004, s. 46)	23
Obr. 7. Pyramida vitality (Plamínek, 2007, s. 29)	26
Obr. 8. Motivační typy lidí (Plamínek, 2007, s. 31)	27
Obr. 9. Organizační struktura odboru banky XY (vlastní zpracování)	41
Obr. 10. Pohlaví (vlastní zpracování)	49
Obr. 11. Věk (vlastní zpracování)	50
Obr. 12. Vedoucí pozice (vlastní zpracování)	50
Obr. 13. Délka zaměstnání v bance XY (vlastní zpracování)	51
Obr. 14. Hodnocení, zda zaměstnanec práce baví (vlastní zpracování)	51
Obr. 15. Dostatečná míra zodpovědnosti (vlastní zpracování)	52
Obr. 16. Zájem o větší míru zodpovědnosti (vlastní zpracování)	52
Obr. 17. Zájem o profesní rozvoj (vlastní zpracování)	53
Obr. 18. Hodnocení rozvoje z hlediska motivace (vlastní zpracování)	53
Obr. 19. Důležitost vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)	54
Obr. 20. Hodnocení vztahů mezi kolegy (vlastní zpracování)	54
Obr. 21. Hodnocení vztahů s nadřízenými (vlastní zpracování)	55
Obr. 22. Vnímání otevřené komunikace (vlastní zpracování)	55
Obr. 23. Hodnocení přístupu nadřízeného (vlastní zpracování)	56

Obr. 24. Hodnocení jednání nadřízeného s respektem (vlastní zpracování)	56
Obr. 25. Hodnocení změn nálad nadřízeného (vlastní zpracování)	57
Obr. 26. Hodnocení nadřízeného z hlediska přístupu k zaměstnancům (vlastní zpracování)	57
Obr. 27. Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného (vlastní zpracování)	58
Obr. 28. Porozumění zpětné vazbě (vlastní zpracování)	58
Obr. 29. Hodnocení posunu ze zpětné vazby (vlastní zpracování)	59
Obr. 30. Hodnocení pozitivní zpětné vazby (vlastní zpracování)	59
Obr. 31. Spravedlnost v odměňování – výkonová složka (vlastní zpracování)	60
Obr. 32. Spravedlnost v odměňování – soft složka (vlastní zpracování)	60
Obr. 33. Hodnocení benefitů (vlastní zpracování)	61
Obr. 34. Vzor Flexi passu (Sodexo, 2014)	62
Obr. 35. Motivační činitelé (vlastní zpracování)	63
Obr. 36. Možnost změny (vlastní zpracování)	64
Obr. 37. Síťový graf sestrojený v programu WinQSB (vlastní zpracování)	76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Jednoduchá klasifikace teorií motivace (Brooks, 2003, s. 44)	16
Tab. 2: Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení (Brooks, 2003, s. 55)	22
Tab. 3: Poskytování zaměstnaneckých benefitů podle (Burák, 2013 podle ING pojišťovny)	36
Tab. 4: Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)	45
Tab. 5: Doplnění benefitů (vlastní zpracování)	62
Tab. 6: Srovnání motivačních faktorů (vlastní zpracování)	63
Tab. 7: ANOVA pro hypotézu H1 (vlastní zpracování)	64
Tab. 8: ANOVA pro hypotézu H2 (vlastní zpracování)	65
Tab. 9: ANOVA pro hypotézu H3 (vlastní zpracování)	65
Tab. 10: Činnosti projektu a délka trvání (vlastní zpracování)	75
Tab. 11: Výpočet délky trvání projektu a určení kritické cesty (vlastní zpracování)	76
Tab. 12: Náklady na realizaci aktivit (vlastní zpracování)	77
Tab. 13: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu (vlastní zpracování)	78

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚŠTANCŮ ODBORU

Dobrý den/Ahoj,

obracím se na Vás s velkou prosbou a tou je vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci. Diplomová práce, a tedy i dotazník, jsou zaměřeny na motivaci v našem odboru.

Vyplněním dotazníku můžete přispět ke změně nebo naopak vyjádřit svou spokojenost. Odpovědi jsou anonymní a vyplnění Vám nezabere více, než 10 minut. Díky Vašemu zapojení, budu moci navrhnout změny, které z Vašich odpovědí vyplynou.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas a přeji krásný den,

Míša Coufalová

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- 20 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 50
- 51+

3. Vedoucí pozice

- Ano
- Ne

4. Délka zaměstnání v bance XY?

- 0 – 3 let
- 4 – 6 let
- 7 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16+

5. Baví Vás práce na současné pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Máte v práci dostatečnou míru zodpovědnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Chtěli byste mít větší míru zodpovědnosti ve své práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Máte zájem se ve svém profesním životě dále rozvíjet?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je pro Vás rozvoj, který banka XY nabízí, motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy v odboru?

- Velmi dobré vztahy
- Dobré vztahy
- Špatné vztahy

12. Jak hodnotíte vztahy s nadřízenými v odboru?

- Velmi dobré vztahy
- Dobré vztahy
- Špatné vztahy

13. Vnímáte komunikaci na pracovišti jako „otevřenou“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Můžete za svým nadřízeným kdykoliv přijít?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jedná s Vámi Váš nadřízený s respektem a úctou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Je Váš nadřízený náladový?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jedná Váš nadřízený se všemi stejně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Rozumíte zpětné vazbě, kterou dostanete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Posouvá Vás zpětná vazba dále?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Je pro Vás pozitivní zpětná vazba povzbuzující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Vnímáte systém odměňování, jako spravedlivý? (bonusový systém – **výkonová složka**)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Vnímáte systém odměňování, jako spravedlivý? (bonusový systém – **soft složka**)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Jsou pro Vás benefity, které banka XY nabízí, motivující? (Cafeterie, stravenky, vedení účtu zdarma, zvýhodněné úrokové sazby, 5 dnů zdravotního volna, příspěvky na pojištění, atd.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Jaké benefity Vám v bance XY schází? Prosím doplňte:

.....

26. Co Vás nejvíce motivuje? Hodnotící stupnice 1 nejméně, 5 nejvíce

Motivační faktory	1	2	3	4	5
úspěch					
možnost individuálního růstu					
zajímavost práce					
vztahy s kolegy i nadřízenými					
uznání za efektivní práci					
zodpovědnost					
plat					
jistota					
pracovní podmínky					
finanční benefity					
respektování osobnosti					
hodnocení výkonnosti					

27. Kdybyste mohli v práci něco změnit, co by to bylo? Vyberte, prosím, jednu variantu.

- Pracovní doba
- Odměňování
- Vztahy na pracovišti
- Zázemí na pracovišti (vybavení kanceláři, veselejší barvy...)
- Nabídka školení
- Jiné