

# Zdokonalení motivačního systému

Lukáš Pantlík

---

Bakalářská práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav ekonomie

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš PANTLÍK**  
Osobní číslo: **L08289**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Zdokonalení motivačního systému**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte poznatky vztahující se k problematice motivačního systému společnosti.
2. Analyzujte současný stav motivačního systému v telefonním centru KB, a.s. Zlín.
3. Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a navrhněte opatření k zdokonalení motivačního systému v telefonním centru KB, a.s. Zlín.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press. 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**

Ústav ekonomie

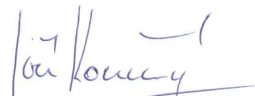
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

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

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



Ing. et Ing. Jirí Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá zdokonalením motivačního systému zaměstnanců ve společnosti. Teoretická část shrnuje dosavadní poznatky vztahující se k problematice motivačního systému. Objasňuje pojmy motivace a stimulace, zdroje a typy motivace, různé motivační teorie, pracovní a výkonovou motivaci, různé motivační nástroje, pracovní spokojenost, typy zaměstnanců a motivační program podniku. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu motivačního systému v telefonním centru Komerční banky, a.s. ve Zlíně formou dotazníkového šetření. Na základě výsledků tohoto šetření je provedeno zhodnocení a návrh opatření ke zdokonalení motivačního systému v telefonním centru Komerční banky, a.s. ve Zlíně.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, proces motivace, zdroje motivace, typy motivace, teorie motivace, pracovní motivace, výkonová motivace, motivační nástroje, pracovní spokojenost, typy zaměstnanců, motivační program.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with improving the motivation system by the company. The theoretical part summarizes the findings related to the issue of the motivation system in the company. It explains the concepts of motivation and stimulation, the sources and types of motivation, different theories of motivation, work and achievement motivation, a variety of motivational tools, job satisfaction, types of employees and business motivation system. The practical part deals with the analysis of current motivation system in the call centre Komerční banka, a.s. in Zlín in the form of a questionnaire. The results of this survey is an assessment and proposal of measures to improve the motivation system in the call centre of Komerční banka, a.s. in Zlín.

Keywords: motivation, motive, stimulation, process of motivation, sources of motivation, types of motivation, theory of motivation, work motivation, achievement motivation, motivational tools, staff motivation, type of employees, motivational program.

## Poděkování

Děkuji paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její ochotu a vstřícnost, za velmi cenné a užitečné rady a připomínky, které mi průběžně při tvorbě této práce poskytovala.

Dále děkuji panu řediteli Ing. Oldřichu Vydrovi, který mi umožnil výzkum v telefonním centru Komerční banky, a.s. ve Zlíně provést.


**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 13. 12. 2010

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1    VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE A STIMULACE .....	11
1.2    PROCES MOTIVACE .....	13
1.3    ZDROJE MOTIVACE .....	14
1.3.1    Potřeby .....	14
1.3.2    Návyky .....	15
1.3.3    Zájmy .....	16
1.3.4    Ideály a hodnoty .....	16
1.4    TYPY MOTIVACE.....	16
1.4.1    Vnitřní motivace.....	16
1.4.2    Vnější motivace.....	16
1.5    TEORIE MOTIVACE.....	17
1.5.1    Teorie instrumentality .....	17
1.5.2    Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb).....	18
1.5.3    Teorie zaměřené na proces.....	20
1.5.4    Herzbergův dvoufaktorový model .....	21
1.5.5    Teorie X a Y .....	22
<b>2</b> <b>PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>24</b>
2.1    MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	24
2.2    VÝKON Z HLEDISKA MOTIVACE.....	25
2.3    PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE .....	25
2.4    FAKTORY URČUJÍCÍ STIMULAČNÍ ÚČINEK .....	26
2.5    VYBRANÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE .....	27
2.5.1    Pochvala .....	27
2.5.2    Výtka .....	27
2.5.3    Odměňování .....	28
2.6    MOTIVAČNÍ TYPY ZAMĚSTNANCŮ PODLE HECKHAUSENA .....	32
2.7    MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	32
2.8    JAK SE VYHNOUT DEMOTIVACI.....	34
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>3</b> <b>PROFIL KOMERČNÍ BANKY, A. S.</b> .....	<b>36</b>
3.1    HISTORIE KB, A.S.....	36
3.2    ZÁKLADNÍ ÚDAJE O KB, A. S. V ROCE 2010.....	36
3.3    TELEFONNÍ CENTRUM KB, A. S. ZLÍN .....	36
3.4    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KOMERČNÍ BANKY .....	38
3.5    KOLEKTIVNÍ SMLOUVA KOMERČNÍ BANKY .....	39
3.6    ODMĚŇOVÁNÍ .....	39
3.6.1    Mzda.....	40
3.6.2    Bonusy a provize.....	40
3.6.3    Benefity pro zaměstnance .....	40

<b>4</b>	<b>ANALÝZA .....</b>	<b>43</b>
4.1	POPIS VÝZKUMU .....	43
4.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	43
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>68</b>
5.1	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	68
5.1.1	Základní údaje o zaměstnancích .....	68
5.1.2	Motivační systém a motivační faktory .....	68
5.1.3	System odměňování .....	69
5.1.4	Pracovní podmínky .....	70
5.1.5	Vztah vedoucí pracovník a zaměstnanec .....	71
5.2	NÁVRH OPATŘENÍ KE ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>



## ÚVOD

V dnešní době každý zaměstnavatel řeší otázky, jak motivovat své zaměstnance, jakými možnými prostředky lze zaměstnance motivovat a stimulovat je k lepším výkonům. Hledá takové metody, které zabírají při získávání a udržování svých zaměstnanců. Každý zaměstnavatel má přání se pyšnit oddanými a spokojenými pracovníky. Správně nastavený motivační systém v podniku může zaměstnavateli i zaměstnanci přinést mnoho výhod.

V každém okamžiku, i v době krize, je rozumné uvažovat o jakýchkoliv možnostech změny motivace zaměstnanců, obzvláště ve velkých a úspěšných společnostech, které zaměstnávají velký počet zaměstnanců. Je nutné hledat a uplatňovat účinnější a efektivnější opatření, která přiláká nebo udrží ve společnosti nejlepší zaměstnance, zachová jejich oddanost, spokojenost a motivaci k zaměstnavateli.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit současný stav motivačního systému v telefonním centru Komerční banky, a.s. ve Zlíně a na základě výsledků analýzy provést zhodnocení a návrh účinného opatření ke zdokonalení motivačního systému v telefonním centru Komerční banky, a.s. ve Zlíně.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je zaměřena na dosavadní poznatky vztahující se k problematice motivačního systému společnosti. Objasňuje užitečné pojmy týkající se oblasti motivace a motivačního systému společnosti. Podrobně jsou rozebrány nejznámější motivační teorie, které mohou významně přispět k obecnému pochopení motivace nebo mohou být dobrými návody, jak poznat a ovlivňovat motivaci lidského jednání. Je věnována motivaci pracovního jednání, celkovému přístupu pracovníka k pracovním úkolům, pracovní spokojenosti, vybraným motivačním faktorům, které určují stimulační účinek, a motivačním nástrojům. Je připomenuta důležitost a významnost motivačního programu ve společnosti, který je dobrým nástrojem, jak stimulovat pracovníky v souladu s podnikovými cíli.

Praktická část je věnována základní charakteristice Komerční banky, a.s. a jejího telefonního centra se sídlem ve Zlíně. Je zaměřena na zjištění současného stavu motivačního systému v telefonním centru Komerční banky, a.s. ve Zlíně formou dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno zhodnocení a formou rad a doporučení navrženo opatření k zefektivnění motivačního systému ve společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MOTIVACE

## 1.1 Vymezení pojmu motivace a stimulace

Pojmy motivace a motiv patří v dnešní době mezi často používaná slova našeho jazyka jak hovorového, tak i odborného. V personalistické praxi a v teoretických reflexích se s nimi setkáváme takřka na každém kroku, avšak velmi často převažuje jejich neodborné použití. Nabízí se řada vysvětlení.

**Motiv** pochází z latinského slova „*motus*“, které bylo chápáno jako vícevýznamové slovo. Mnoho jeho významů nám zanechal Cicero, který vysvětloval pojem „*animi motus*“ jako hnutí mysli, duševní pohyb (pružnost) nebo pohnutku; v užším slova smyslu jako rozčílení i nadšení. Odvozením slov znamená pak latinské „*motivus*“ - hýbající. [7]

V dnešní době má motiv mnoho významů, a to zejména [7]:

- **v obecné významové rovině** - podnět, pohnutka, popud či důvod,
- **v literatuře a výtvarném umění** - nejjednodušší či základní námětový prvek díla,
- **v architektuře** - ozdobný prvek až atributivního významu,
- **v hudbě** - hudební výraz, typický pro určitou skladbu (melodický, rytmický).

Motivem můžeme tedy nazvat jednoduše něco, co člověka žene kupředu. Motiv nebo motivace nasvědčují tomu, že v nás něco probíhá a žene nás vpřed.

Znakem může být potřeba, přání nebo cítění, to nás učí jednat patřičným způsobem. Aby byly vnitřní impulzy efektivní, je nutné, aby se zapojila vůle jedince. [1]

Motivy představují soubor vnitřních potřeb nebo tužeb jedince, které mohou být vědomé, podvědomé, nebo si jich můžeme být vědomi pouze na půl. Dalším typem motivů jsou pak motivy smíšené, které s několika motivy tvoří shluk kolem základního motivu. [2]

**Motivace** jsou všechny činnosti, které vedou člověka k činu. Můžeme rozlišovat mnoho motivů, které jsou potřebné pro vznik akce, ale pro samotný vznik samotné motivy nestačí, je zapotřebí nabýt rozhodnutí, které je podmíněno vůlí. Motivace je spojená se schopností přinutit druhého člověka k činu. [5] V odborné literatuře se můžeme setkat i s jinými definicemi, např.:

*„Motivace je soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu.“ [9, s. 35]*

*„Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.“ [10, s. 17]*

*„Motivace dává chování jednotu a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohyby tak, že vykazují smysluplné aktivity.“ [10, s. 12]*

*„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.“ [4, s. 183].*

Tento cíl pak prochází složitým subjektivním ztvárňováním. Vytyčování cílů u zaměstnanců v podniku je úkol nelehký. Je nutno jej aktivně utvářet. Musí se vytvářet takové skutečnosti, které jsou pro pracovníka motivačně významné, tedy musí mít stimulační účinek.

Slovo „motivovat“ je o krok dál než slovo motiv, jelikož ho můžeme chápat jako činnost, kterou směřujeme k druhému člověku, dát člověku motiv nebo stimul, aby učinil to či ono. Setkáváme se zde s tím, že tímto krokem přimějeme člověka, aby něco učinil. Stimulací zájmu druhého člověka ho tak převádíme do aktivity. [5]

## **Stimulace**

*„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“ [4, s. 211].*

Za motiv lze tak považovat vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, přičemž stimulem se rozumí vnější pobídka, incentiv (vnější síly jako příkazy, sankce, podněcující výzva), jehož význam je u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Charakteristickým rysem stimulu je změna podmínek či okolností, rysem motivu je odpověď na tuto změnu.

Smyslem využívání stimulů při motivaci pracovního jednání je snaha podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace nemá na motivaci pracovního jednání člověka přímý vliv, jelikož vnější podněty se vždy pojí s vnitřním prostředím člověka.

Jestliže se pracovník o práci moc nezajímá a pokud je jeho úkol velmi snadný, stimulace je nejvíce efektivní. Pokud se o práci více zajímá a pokud jeho pracovní úkoly nejsou jednoduché, váha vnitřní motivace pracovníka bude růst. [4]

## 1.2 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco vykonali. Motivace se vztahuje k faktorům, které nás ovlivňují, abychom se určitým způsobem chovali. Mezi tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) patří:

- **směr** - co se osoba pokouší dělat,
- **úsilí** - s jakou pílí se o to snaží,
- **vytrvalost** - jak dlouho se o to pokouší.

Motivování druhých lidí je jejich přivádění do pohybu ve směru, kterým si přejeme, aby se odebírali za účelem dosažení určitého výsledku. Motivování sebe sama se vztahuje k volnému určování směru a provádění kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam potřebujeme. Motivaci lze vystihnout jako cílově orientované chování. Každý člověk je motivován, pokud očekává, že určité kroky pravděpodobně směřují k dosažení nějakého cíle a ceněné či cenné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivovaný člověk se vyznačuje s jasně definovanými cíly, dělá kroky, od kterých očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Nejlepší forma motivace je taková, kdy může být člověk motivován sám od sebe, jde správným směrem, aby dosáhl toho, čeho dosáhnout chce. Většina z nás se však neobejde být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Podnik jako celek nám může poskytnout prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a možnosti ke vzdělávání a růstu. I přesto manažeři musejí hrát hlavní roli a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že bude každý člověk ze sebe vydávat to nejlepší, a musejí dobře využívat motivující procesy v podniku. Aby to mohli vykonávat, je nutné, aby sami porozuměli procesu motivace, jak proces funguje a jaké jsou různé typy motivace.

Model procesu motivace souvisí s potřebami a je znázorněn na obr. č. 1. Motivace je podnícena vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou vymezeny cíle a volí se cesty nebo způsoby chování. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že

chování se příště zopakuje za podmínky, že se opět objeví obdobná potřeba. Pokud se však cíle nedosáhne, je málo pravděpodobné, že se bude tento postup v budoucnu opakovat. [3]



Obr. 1. Proces motivace [3]

### 1.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Příkladáme jim různou váhu podle toho, v jaké životní úrovni a prostředí se nacházíme, kde žijeme, jaké máme vzdělání apod. Pod názvem „zdroje motivace“ můžeme označit skutečnosti, které právě vytvářejí motivaci. Existuje celá řada těchto skutečností, mezi základní však patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.

#### 1.3.1 Potřeby

Uspokojování potřeb člověka je považováno za jednu ze základních podmínek jeho existence. Má potřebu jíst, pít, být ve společnosti, stýkat se s druhými lidmi. Pokud však člověk nemá možnost uspokojit nějakou potřebu, prožívá tuto situaci nepříznivě. [4]

*„Potřeba je prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah.“ [9, s. 34]*

Je proto důležité vyvíjet činnost, která se zaměří na odstranění či překonání pocíťovaného nedostatku. Potřeba tak tlačí člověka k tomu, aby jednal. Ve svém jednání vytváří snahy,

tužby a cíle. Při tomto procesu je utvářeno určité napětí, které po uspokojení nebo nasycení potřeby klesá.

Potřeby mohou být velmi rozmanité, většinou tvoří následující posloupnost (podle A. Maslowa):

- **biologické potřeby** – potrava, tekutiny, odpočinek a spánek a další;
- **potřeba bezpečí** – v situacích životní nejistoty, ekonomického úpadku, ohrožení;
- **potřeby sounáležitosti a lásky** – nutnost být členem skupiny, být milován;
- **potřeby uznání a úcty** – snaha být obdivován, uznáván, mít úspěch;
- **potřeba osobního rozvoje** – snaha prosazovat své osobní vlastnosti, záměry a zájmy.

„*Motivaci lidského jednání ovlivňuje sociální působení.*” [4, s. 187]. Tomu nasvědčuje to, že člověk má čtyři přání (potřeby), které ovlivňují jeho jednání:

1. **Přání nových zkušeností** – touha ke zvědavosti, po nových pocitech
2. **Touha po bezpečnosti a jistotě** – přání mít zázemí, být členem skupiny, hodnotný život
3. **Touha po uznání** – touha mít uplatnění, být uznáván druhými apod.
4. **Touha po citové odezvě** – potřeba lásky, navázání přátelského vztahu apod.

### 1.3.2 Návyky

Návyky hrají v životě každého člověka velmi důležitou roli, neboť pravidelně a opakovaně vykonáváme různé činnosti a úkony, dodržujeme určitý životní řád.

„*Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.*“ [4, s. 189]

Návyky můžeme pak členit na žádoucí a nežádoucí. Za žádoucí návyk se považuje například osobní hygiena a stravování, studijní či pracovní činnost. Tento návyk je součástí správné výchovy nebo i sebevýchovy. Mezi nežádoucí návyky patří například závislost na alkoholu a drogách. Můžeme je označit za škodlivé návyky či dokonce zlovyky.

### 1.3.3 Zájmy

Zájmy vedou k tomu, že se velkou měrou podílejí na charakteristice člověka, neboť soudíme jedince na základě oblasti zaměření jeho zájmu. Za zájem lze považovat trvalejší orientace člověka na jistou oblast předmětů a jevů společnosti. Člověk má zájem poznat a ovládnout předmět zájmu, který může být velmi rozmanitý. Má snahu poznat různé objekty, jevy, události, činnosti, poznatky.

### 1.3.4 Ideály a hodnoty

Ideály a hodnoty jako zdroje motivace rovněž působí na motivaci člověka. Ideálem rozumíme nějaký model či vzor, který má člověku sloužit jako vodítka jeho jednání. Hodnota je něco žádoucího, čemu člověk přikládá váhu, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

## 1.4 Typy motivace

Existují dva způsoby, jak lze dojít k pracovní motivaci. V prvním případě motivují lidi sami sebe, v druhém případě mohou být lidé motivováni vyšším vedením prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvaly apod.

### 1.4.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace jsou faktory, které si člověk sám vytváří a které ho ovlivňují, aby se určitým způsobem choval, či vydal určitým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, která je dána pocitem důležitosti práce i kontrolou nad svými vlastními možnostmi, dále autonomie spojená s volností konat, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, zajímavá práce s příležitostmi k postupu v pracovních funkcích apod.

### 1.4.2 Vnější motivace

Vnější motivace je to, co se pro lidi dělá, abychom je motivovali. Zde řadíme odměny spojené se zvýšením platu, povýšení či pochvala, dále i tresty ve vztahu disciplinárního řízení, odepření platu či kritika.

Vnější motivátory mohou mít výraznější účinky, ale nemusí působit dlouhodobě. Pokud jde o vnitřní motivátory ve spojení s pracovními hodnotami, budou mít dlouhodobější účinek, jelikož jsou dány jedincem, nejsou vnucené zvenčí. [4]



## 1.5 Teorie motivace

Na světě existuje mnoho různých teorií o motivaci v rámci psychologické vědy, neboť různé okolnosti nás nutí k tomu, abychom přistupovali k vyjádření vnitřních hnacích sil člověka. Tyto teorie mohou významně přispět k obecnému pochopení motivace nebo mohou být dobrými návody, jak poznat a ovlivňovat motivaci lidského jednání. [4] V této kapitole se pokusím osvětlit a definovat nejdůležitější teorie motivace.

### 1.5.1 Teorie instrumentality

Pod pojmem „instrumentalita“ označujeme takový stav či okolnost, jehož dosahujeme činností, která má za následek jinou věc. Tato teorie se setkává s hrubým názorem, že každý člověk pracuje jen za finanční odměnu. Lidé by měli být odměňováni za práci, pokud odměny a tresty budou provázány přímo s jejich výkony. Teorie se ještě v některých oblastech používá, stále může být i úspěšná. Zakládá se na systému kontroly a nemusí však respektovat řadu dalších lidských potřeb. Je zapotřebí myslet na to, že existují neformální vztahy mezi pracovníky ve spojení se systémem řízení a kontroly.[3] Mezi teorie instrumentality můžeme řadit:

- teorie cukru a biče,
- teorie očekávání.

#### **Teorie cukru a biče**

Teorie cukru a biče je jedna z nejstarších a nejrozšířenějších teorií na světě, kterou můžeme znát z úsloví o „cukru a biči“. I když se o této teorii neobjevuje žádná zmínka v žádných akademických publikacích, stále ji lze považovat za teorii a opírá se o jisté předpoklady. V této tradiční teorii existují motivy. Motiv odměny nebo lákadla na straně jedné a motiv strachu následků na straně druhé. Jedná se o vnější stimuly, kterými se zvířata v přírodě dorozumívají.

Tato teorie však má svůj omezený rozsah. Dle situace můžeme manipulovat s lidmi za pomoci odměn a trestů, avšak v určitém rozsahu. Ale u lidí je pak vytvořena další možnost, možnost komunikace. Máme možnost vytvářet v druhých celou řadu motivů, které nebudou mít co společného se strachem z bolesti nebo s tím, že bychom měli být odměněni materiální věcí.

#### **Teorie očekávání**

Teorii očekávání můžeme pokládat za základ některých manažerských příruček. Teorie očekávání je založena na vědomých nebo racionálních procesech, pomocí kterých získáme odhad, co dostaneme za odměnu, pokud něco poskytneme. U zvířat se jedná o instinktivní odhad. Tato teorie pracuje ve stylu přirozené nebo instinktivní možnosti, při které zvažujeme očekávané výsledky a porovnáváme výdejem energie. Z manažerského hlediska je teorie založena na tom, aby si lidé byli schopni zajistit cestu k požadovaným výsledkům týmů či jednotlivce co nejednoznačným způsobem. Avšak dva různí lidé mohou mít různé osobní hodnoty, takže každý může úplně jinak a rozdílně vidět možnost odměny či trestu. To znamená, že každý člověk je úplně jiný a není možné nalézt všeobecný návod, jak správně motivovat lidi. [1]

### **1.5.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)**

Tato teorie pracuje s faktem, že obsah motivace tvoří potřeby. Každý jedinec má různé potřeby pro život a každá potřeba, která není uspokojena, má za následek vnitřní napětí a stav nerovnováhy organismu. K tomu, abychom mohli dát vše do pořádku, musíme zjistit cíl, který povede k naplnění této potřeby, a formu chování, abychom se dostali k naplnění cíle. Každý člověk se chová v dané situaci tak, jaké má zrovna potřeby, které by chtěl uspokojit. Každý jedinec je jiný, a proto neexistuje přímý vztah mezi potřebami a cíli. Jednou potřebou lze uspokojit řadu cílů, ale také jediný cíl může uspokojit řadu potřeb. [3]

#### **Maslowa hierarchie potřeb**

Tato teorie měla snad nejvýraznější vliv na myšlení manažerů právě z důvodu hierarchie potřeb. Teorie předpokládá, že nikdo nemůže být motivován podněty, které přichází zevnějšku (odměna nebo trest), ale člověku se dostává motivace, pokud se řídíme vnitřním programem potřeb. [2]

Jedná se o koncepci hierarchie potřeb, kterou formuloval Abraham Maslow (1954). Věřil, že je základem osobnosti. Dle něj existuje pět hlavních kategorií potřeb v lidské společnosti. Lidé mají různé potřeby, patří mezi ně potřeby fyziologické, potřeba jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba seberealizace neboli naplnění. Hierarchie je založena na posloupnosti potřeb. [3]

Maslowa teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby vzniká přání uspokojit potřebu vyšší a pozornost člověka je pak zaměřena na uspokojení této vyšší potřeby (tzv. princip prepotence uspokojování potřeb). Tato hierarchie potřeb je neustále zajímavá a má

podstatný vliv mezi manažery, nebyla však empiricky ověřena. Je kritizována za svou nekompromisnost, jelikož lidé mají různé priority a je jen velmi obtížné přijmout skutečnost, že potřeby lidí vznikají hierarchicky. I sám Maslow vyjádřil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie potřeb. [9]

Je důležité věnovat pozornost tomu, že člověk se nemusí řídit dle principu, že „uspokojená potřeba přestává motivovat“, i když za jistých okolností to pravda být může. Dále je důležité vědět, že body na stupnici lze přehodit dle odlišných úrovní potřeb k dosažení úplného uspokojení potřeb. S tím souvisí i vzdělanost, věk a jiné faktory, které se podílí na rozdílnosti úrovní potřeb. V poslední řadě je důležité mít na paměti, že uspokojování některých potřeb může být na úkor uspokojení potřeb vyšší úrovně. [2]

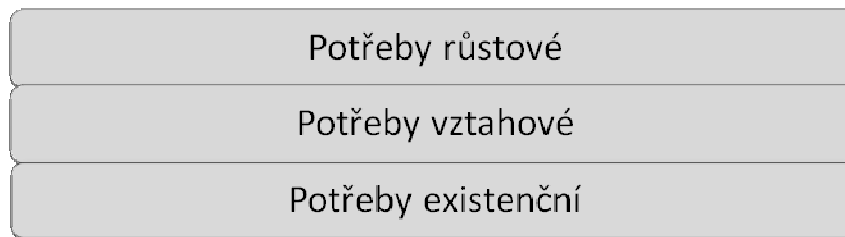


Obr. 2. Hierarchie potřeb podle Maslowa [5]

### Clayton Alderfer – jiné řešení lidských potřeb

Při výzkumu lidského chování Alderfer došel k novým poznatkům, které měly za následek redukci úrovní potřeb. Z pěti Maslowových úrovní potřeb zbyly pouze tři:

- **Potřeby existenční** zahrnují všechny potřeby materiální a fyziologické povahy.
- **Potřeby vztahové** jsou všechny vztahy k lidem, se kterými jsme běžně ve styku. Sem můžeme zařadit jak hněv i nenávisť, tak i lásku a přátelství. Pokud tyto potřeby neuspokojujeme, neznamená to nepřátelství, ale dochází spíše k emocionálnímu odstupování a opomíjení jedince.
- **Potřeby růstové** se zakládají na tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí, kde žije. [5]



Obr. 3. Uspořádání potřeb Alderfera [5]

### 1.5.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují jak na psychologické procesy nebo síly, jež působí na oblast motivace, tak i na oblast základních lidských potřeb. Jsou nazývány také jako teorie kognitivní, teorie poznávací, neboť sledují vnímavost lidí, jak chápou a interpretují jejich pracovní prostředí. Kognitivní teorie využívají daleko lepší metody motivování lidí než teorie potřeb. Mezi nejznámější teorie, se kterými se můžeme setkat, jsou procesy:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

#### Expektační teorie

Pojem očekávání má původ v teorii instrumentality, kdy instrumentalitou nazýváme přesvědčení, že konáním jedné věci se dostáváme k věci jiné, a expektace nebo očekávání je určitá pravděpodobnost činu nebo úsilí, že budou mít směr k určitému výsledku. Velikost očekávání je postavena na dosavadních zkušenostech, kterými upevňujeme přesvědčení, avšak lidé mění svoje zaměstnání, jsou jim měněny systémy odměňování či dokonce pracovní podmínky, a tím dochází k tomu, že se snižuje velikost jejich motivace. Motivace však funguje pouze tehdy, je-li jasné spojení mezi výkonem a výsledkem. Pokud se nabízí forma vnější peněžní motivace, například prémie či vyšší mzda, funguje pouze tehdy, pokud hodnota odměny stojí za úsilí. Nachází se i proto vysvětlení, že vnitřní motivace pocházející z práce, může mít větší vliv než motivace vnější. Vnitřní motivace může na základní zkušenosti pomoci při rozhodování toho, že svým chováním můžeme ovlivnit pozitivní či negativní výsledky. Odměna musí být viditelná a má mít cenu se pro ni snažit.

#### Teorie cíle

Tato teorie zkoumá vztah mezi motivací a výkonem. Lidé by měli mít náročné, avšak přijatelné cíle, mělo by se jim dostávat i zpětné vazby, odezvy na výkon. Tím se pak motivace a výkon může výrazně zlepšit. Teorie cíle je spojena s koncepcí řízení podle cílů, má svůj původ v šedesátých letech. Teorie však nebyla moc přínosná z praktického hlediska, jelikož pracovníci neměli skutečnou oporu. Manažeři věnovali malou pozornost postupům - dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba.

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé jsou více motivovaní podle toho, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Zde je zaměřena pozornost na spravedlnost. Spravedlivé zacházení s jedincem je zacházení stejné jako s jinou skupinou či jinou osobou. U spravedlnosti jde vždy o porovnávání, nikoliv o rovnost. Čím víc se bude zacházet s lidmi spravedlivěji, tím lépe budou motivováni. To samé může samozřejmě platit i naopak. [3]

#### **1.5.4 Herzbergův dvoufaktorový model**

Této teorii se přiklání velký význam, avšak z praktického hlediska je příliš neobstojná. Teorie se zabývá motivačně závažnými podněty, které mají vliv na pracovníka a kterým můžeme připisovat dva účinky. Tyto podněty se člení na vnitřní a vnější. Vnitřní jsou nazývány jako motivátory a souvisí se vztahem pracovníka k vykonávané práci. Jestliže se pokusíme tyto podněty změnit, ovlivní to výkonnost pracovníka. Pokud tyto podněty mají nepříznivý účinek, bývají označovány jako demotivátory. Mezi motivátory můžeme zařadit například dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích. S vnějšími podněty se pak pojí celkové okolnosti práce a pracovní zařazení. Mají vliv na to, jak je pracovník spokojený či nespokojený v podniku. Vnější podněty se nazývají hygienické faktory nebo satisfaktory. Pokud opět tyto podněty mají záporný účinek, nazýváme je jako dissatisfaktory. Za vnější faktory pak můžeme označit peněžní odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku podniku. [4]

V podniku se můžeme setkat s dvěma typy pracovních skupin. První skupina má potřebu se rozvíjet z hlediska odbornosti a kvalifikace člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina je považována jako základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních

postupů. Budeme-li naplňovat potřeby druhé skupiny, je možné, že nebudeme motivovat člověka k tomu, aby byl více spokojený z jeho vlastní práce či k tomu, aby dosáhl vyšších pracovních výkonů.

Tyto obě dvě skupiny v Herzbergově modelu nacházejí své místo. Jedna skupina je považována za faktor, který motivuje jedince k vyššímu výkonu, a je nazvána jako satisfaktor neboli motivátor. Druhá skupina je vytvořena z faktorů, které se nazývají dissatisfaktory. Satisfaktory a dissatisfaktory popisují prostředí, jejichž cílem je provádět prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Mají malý vliv na pozitivní postoj k práci. Poslední faktor, který je označován jako hygienický faktor, má preventivní účely a vztahuje se k prostředí.

Herzbergova dvoufaktorová teorie byla kritizována, neboť nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem. Dvoufaktorová povaha teorie je založena na metodě dotazování za pomoci tazatelů, existuje ale jen malý počet respondentů, a výsledek této metody nemůže postačit k tomu, abychom mohli opravdu prokázat, že satisfaktory mohou zlepšovat produktivitu. I přes tuto kritiku má tato teorie pořád své místo, neboť je snadno srozumitelná, vychází z myšlenky, že práce je dobrá sama o sobě. Musíme hledat takovou podobu práce a pracovní místo, které nám zajistí vnitřní uspokojení a tím i lepší kvalitu pracovního života. Člověk bude spokojený s prací, pokud se mu bude dostávat vyšší plat, bude spravedlivě odměňován, bude mít možnost pracovního povýšení apod. Člověk je spokojený v závislosti na jeho vlastních potřebách a očekáváních, nebo v závislosti na místě, ve kterém se pohybuje. [3]

### 1.5.5 Teorie X a Y

Zakladatelem teorie je Douglas McGregor, který vytvořil názor, že každý vedoucí pracovník má vést své podřízené podle toho, jaký názor si vytvořil o lidském chování. V teorii X a Y nalzáme právě tyto myšlenky.

První teorie X se zaměřuje na **tradiční pohled na řízení a kontrolu** a uvádí následující:

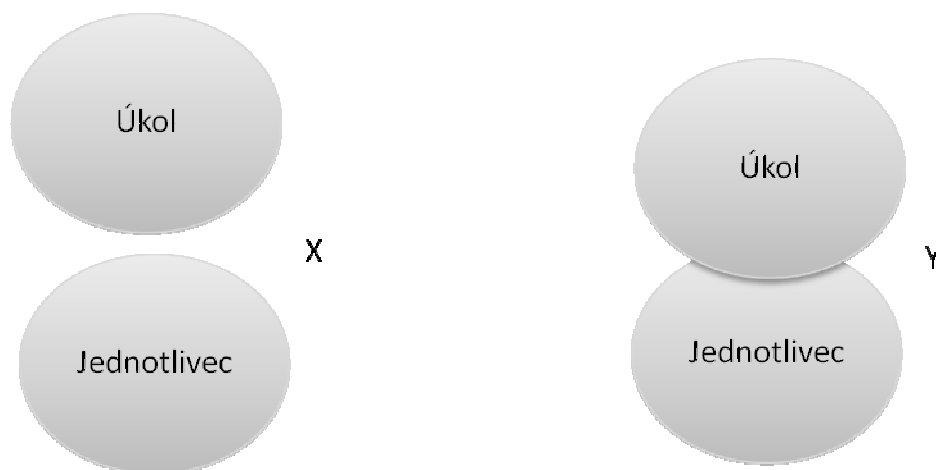
- průměrný člověk přirozeně nechce pracovat, chodí kolem této práce, dokud nemusí,
- kvůli odporu pracovat je většina lidí nucena, jsou kontrolováni a řízeni vedoucím pracovníkem, který je může postihovat tresty, aby lépe pracovali,
- průměrný člověk se vyhýbá vedoucím funkcím a přeje si být řízen ostatními, nechce nést odpovědnost, netouží vyniknout, ale o to víc dává přednost jistotě.

Teorie Y se zabývá **spojením cílů jednotlivce a společnosti** a představuje následující myšlenky:

- člověk má přistupovat k práci jak po stránce fyzické i psychické stejně, jako by si například hrál či odpočíval,
- člověk, který se o svoji práci více zajímá, může využívat svou sebekontrolu a vedení, a již se nemusejí využívat způsoby vnější formy kontroly či trestů,
- zajímáme-li se o více o cíle, přispěje to více k dosažení odměn,
- průměrný člověk v dané situaci přijímá, ale také i vyhledává zodpovědnost,
- při řešení problémů společnosti se využívá schopnosti představitivosti, vynalézavosti a kreativity,
- moderní život využívá možnost intelektuálního člověka jen velmi zřídka.

Při sestavování této teorie bylo čerpáno z Maslowe hierarchie potřeb, byly uvedeny hypotézy, které musely být ještě potvrzeny Herzbergem. Z praktického hlediska má tato teorie význam při odhalování nevyužitých zdrojů v jedinci, zdroje jako energie, kreativita, inteligence a ochota. [2]

Teorii X a teorii Y můžeme vyjádřit takto pomocí následujícího obrázku:



Obr. 4. Teorie X a teorie Y [1]

## 2 PRACOVNÍ MOTIVACE

### 2.1 Motivace pracovního jednání

V dnešní době se stala práce přirozenou součástí člověka. Je důležité připomenout, že člověk cílevědomě pracuje jen tehdy, pokud je k tomu přiměřeně motivován.

*„Motivací pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“* [4, s. 199]. Jeho aktivita je tedy zaměřována ve směru ke stanovenému úkolu.

*„Vztah člověka k práci není výhradně psychologický pojem. Obecně se používá k vyjádření toho, jak člověk vzhledem k sobě a celé společnosti hodnotí vykonávanou pracovní činnost, jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání.“* [4, s. 200]. Motivace pracovního jednání se odvíjí od toho, jak je člověk výkonný. Lidé pracují usilovněji a podávají lepší výkon v souvislosti s příznivou motivací, než s motivací nepříznivou. Pracovník podá přiměřený výkon jen tehdy, pokud úkol zvládne a má zájem úkol zvládnout.

Motivace pracovního jednání vychází z obecných předpokladů:

- 1. Práce je součástí lidské podstaty.**
- 2. Práce formuje možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka.**
- 3. Pro současnou společnost je typický kooperativní ráz pracovní činnosti.**
- 4. Práce je nástrojem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka a jeho rodiny.**

Motivace pracovního jednání se zakládá na motivování pracovníků k činnosti a na profilování vlastností člověka. Je důležité nahlížet na člověka jako na osobnost, v němž probíhají určité motivační děje. Je důležité sledovat jeho postoje k práci či jeho pracovní morálku. Proto každý podnik má možnost si postupně vytvářet určitý model nebo představu o svém pracovníkovi.

K pracovní motivaci se dostaneme dvěma způsoby. V prvním případě motivují lidi sami sebe, v druhém případě mohou být lidé motivováni vyšším vedením prostřednictvím odměňování, povyšování, pochval apod. [3]



## 2.2 Výkon z hlediska motivace

Aby každý pracovník úspěšně dosáhl požadovaného výkonu s odpovídající kvalitou práce, je zapotřebí, aby měl odborné předpoklady pro výkon této práce, dále pak schopnosti, znalosti, dovednosti i zkušenosti. Čím vyšší bude úroveň pracovní motivace pracovníka, tím silnější bude motivace k rozšiřování jeho znalostí, dovedností i zkušeností. Můžeme tedy tvrdit, že vysoká úroveň pracovníka, bohatá struktura a dynamika motivačních zdrojů má za následek rozvoj schopností, znalostí, dovedností a zkušeností (odborných předpokladů). Pracovní ochota člověka je pak dána těmito odbornými předpoklady. Výkon a kvalita je výsledkem působení těchto souhrnných znaků pracovníka.

*„Potřebu výkonu lze definovat jako snahu zvyšovat nebo udržovat vlastní zdatnost ve všech činnostech, v nichž se měřítko výkonu pokládá za závazné a jejichž provedení se proto může zdařit nebo nezdařit.“ [4, s. 224]*

Výkonovou motivaci lze charakterizovat jako motivaci k vysokému výkonu. Představuje snahu či úsilí člověka dosáhnout zlepšení ve všech činnostech, ve kterých může dosáhnout úspěchu či neúspěchu.

## 2.3 Pracovní spokojenost a motivace

*„V sociálních psychologických rozborech bývá vztah člověka k práci (ale i vztah člověka k podniku, vykonávané profesi a pracovní skupině) často vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti (resp. spokojenosti člověka v práci).“ [4, s. 227]*

Pojem pracovní spokojenost je velmi rozsáhlý. Obsahuje všechny projevy zaměstnance ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu umístění a k profesi, k pracovním podmínkám a k pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovnímu týmu.

Za pracovní spokojenost v souvislosti s obsahem vykonávané práce můžeme označit následující skutečnosti:

- úspěch v zaměstnání,
- obdiv,
- odpovědnost v zaměstnání,
- možnost růstu.

Vedle pracovní spokojenosti se můžeme setkat v podniku i s pracovní nespokojeností. Mezi pracovní nespokojenost můžeme označit skutečnosti, zejména pak:

- personální a sociální strategie podniku,
- dozor,
- finanční odměna,
- vztahy především v týmech,
- pracovní podmínky.

Pracovní spokojenost a její význam v poslední době narůstá, neboť narůstá životní a kulturní úroveň všech pracovníků. Pokud je pracovník spokojený, má určitě chuť pracovat. [4]

## 2.4 Faktory určující stimulační účinek

*„Při pokusech o stanovení skutečností, které příznivě působí na činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu, jsou nejčastěji uváděny:*

- *ekonomická jistota (mzda a platy);*
- *pocit bezpečí (stabilita a perspektivnost pracovního zařazení);*
- *možnost postupu;*
- *veřejné uznání a morální ocenění pracovníka v rámci podniku i celé společnosti;*
- *důvěra v podnik;*
- *uspokojení z vykonávané práce (obsah pracovní činnosti);*
- *příznivé vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra v pracovní skupině);*
- *příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem (jeho jednání s lidmi, způsob vedení);*
- *příznivé vnější pracovní podmínky;*
- *péče podniku o pracovníky.*

*Respektování těchto skutečností znamená uvědomit si, že odměňování pracovníků je součástí složité stavby vlivů, které na zaměstnance podniků působí.“ [4, s. 220]*

## 2.5 Vybrané motivační nástroje

### 2.5.1 Pochvala

Mezi nejsilnější motivační nástroje můžeme zařadit pochvalu. Pochvalou naznačujeme zaměstnanci, že jsme s jeho prací spokojeni a aby dále postupoval stejným způsobem. Cílem pochvaly je naladit zaměstnance novou energií a přivést ho k radosti z úspěchu. Přitom by měly být dodržovány určité zásady:

1. **Pochvala musí být konkrétní.** Zaměstnanec musí znát důvod pochvaly, v jiném případě by si příčinu mohl vyložit jinak.
2. **Ať je pochvala adresná.** Pokud pracujeme v týmu, je dobré pochválit jak tým, tak i aktivní jednotlivce v tomto týmu.
3. **Pochvala by měla být vyslovena včas.** Je důležité chválit hned po úspěchu. Působí to mnohem silněji.
4. **Veřejná pochvala by měla být veřejná.** Způsobuje to skutečnost, že je dvojnásob účinná. Je dobré zdůraznit zaměstnance za jejich dobré pracovní výsledky před ostatními.
5. **Ať je pochvala spíše neformální.** Zaměstnanec má z pochvaly dobrý pocit, jestliže vedoucí projeví zájem – má úsilí se zeptat, jak k úspěchu vlastně došlo apod.
6. **Být připraven pochválit.** Je nutné chválit zaměstnance za věci, které se jim daří bez problému vykonávat. Musíme i aktivně vyhledávat úspěchy, za které může být pracovník pochválen.

### 2.5.2 Výtka

Dalším významným nástrojem v motivování lidí je výtka. Aby nebyl zeslaben její účinek, či aby nedošlo k nežádoucímu efektu, je zapotřebí ovládat jisté zásady motivující výtky:

1. **Zjistit příčiny pochybení.** Musíme vyslechnout pracovníky, jak a proč k chybě došlo. Musíme znát podrobnosti, neboť pochybení mohlo být způsobeno úplně někým jiným.
2. **Vytknout nedbalost a nezodpovědnost.** Existují různé druhy chyb. Je na místě proto posoudit příčinu chyb. Na základě zjištění se rozhoduje o tom, zdali chyba vznikla právě z nedbalosti nebo z nezodpovědnosti. Chyby z nedbalosti

a z nezodpovědnosti je zapotřebí nutně postihnout. V ostatních případech pracovníkovi raději doporučíme jiný a vhodnější způsob jeho jednání.

3. **Očekávání by mělo být srozumitelně stanoveno.** Pracovníkovi můžeme jen těžko něco vytýkat, jestliže přesně neví, co je náplní jeho práce.
4. **Výtka by měla být adresná.** Kolektivní kritika nemá příliš účinek. V rámci kolektivu se setkáváme s pracovníky, ke kterým se výtka vztahuje, a s pracovníky, které se výtka vůbec netýká. V prvním případě mají pracovníci dojem, že se jedná spíše o všechny ostatní, nebo se jen smějí, že jim to zase vyšlo. V druhém případě se mohou pracovníci cítit demotivovaně, neboť za nic nemohou.
5. **Vytknout jen konkrétní věci.** Pokud vytýkáme věci v obecné rovině, může pracovník nabýt dojem, že určitou věc dělá špatně. Zvýší tak činnost, o které si myslel, že dělá špatně, avšak nám šlo úplně o něco jiného.
6. **Výtkou nesmíme někoho osobně napadat.** Výtka se nevztahuje k charakteru pracovníka, jaký je, ale výtkou naznačujeme špatně provedený úkol nebo nedostatky jeho práce. Osobní kritika vede k tomu, že se člověk jednoduše urazí.
7. **Vytknout mezi čtyřma očima.** Vytýkání by mělo být věcí dvou lidí, tedy podřízeného a vedoucího. Veřejná výtka má za následek to, že pracovníka postihneme dvojnásobně a je ponižován. Veřejná výtka by se měla použít až v případech extrémní nekázně.
8. **Výtka by měla být určitou formu.** Při vytýkání zachováváme důstojnost kritizovaného pracovníka. To znamená, že pracovníka v žádném případě neponižujeme, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřveme, nepoužíváme nevhodná slova.

### 2.5.3 Odměňování

Výkon práce by měl být ve spojení s odměnami, jakož i povýšení by mělo být spojeno se zásluhou. Devadesát procent lidí je zaměstnáno v devadesáti procentech svého času na principu racionálního modelu „teorie očekávání“.

Princip spravedlivých finančních odměn je v podniku velmi důležitý a musí se nalézt cesty k jeho aplikaci. V případě peněžitých odměn musíme tomuto principu věnovat speciální péči, neboť pokud není nastolena spravedlnost v oblasti výši mezd, můžeme se setkat se

snížením pracovní morálky i se snížením motivace. Pracovníci obvykle vkládají do práce menší úsilí, pokud jsou nízce odměňováni. Peníze patří mezi základní stimuly. [1]

### **Motivace a peníze**

Dle Maslowa hierarchie potřeb existuje celá řada odměn, než jsou samotné peníze, které získáváme z vykonané práce. Kvalitním pracovníkům je přikláněna hodnotná příležitost profesionálního rozvoje a osobního růstu. Avšak peníze jsou pro většinu lidí velmi důležité jak z hlediska taktického, tak i z hlediska měřítko uznání za význam jejich přínosu. Jsou také prostředkem směny, nositelem bohatství.

To, jakou roli hraje finanční odměna v motivaci člověka, stále záleží na každém jedinci, neboť každý má individuálně jinou potřebu nebo očekávání. [1]

Peníze fungují jako stimuly u lidí, kteří jsou silně motivováni a pokud vysoce očekávají, že dostanou finanční odměnu. V opačném případě lidé, kteří si moc nevěří, nebudou brát zřetel na tyto stimuly, poněvadž neočekávají, že by mohli někdy dosáhnout výkonu k dosažení patřičného peněžního stimulu.

Peníze jsou vysoce hmatatelný nástroj uznání, lidé se bez nich neobejdou, touží po nich, slouží jako pozitivní motivace. Peníze lze považovat také za faktor, který láká lidi do organizací, a také za faktor, který určuje, jak dlouho v podniku setrváme. Peníze mohou taky člověka demotivovat, jestliže podnik má špatně nastaven systém odměňování pracovníků. [3]

Jak už bylo popsáno výše, finanční motivace má největší význam. Jde rozhodně o správné použití tohoto motivačního prostředku, jelikož nesprávné použití může vyvolat úplně jiný efekt, než bylo původně plánováno. Existují dvě roviny působnosti. V první rovině se jedná o systém odměňování, který stanovuje podnik. A v druhé jde o to, že vedoucí rozhoduje o odměně pro své pracovníky, avšak je omezen možnostmi firmy. Existuje osm zásad účinného odměňování, které stanovují následující principy:

- 1. Výkonnost motivujeme zejména pohyblivou složkou mzdy.** Aby však měla účinek, je nutné osamostatnit vysoký výkon od nízkého. Účinek se rozhodně ztrácí, pokud lidé neporozumí vztahu mezi odměnou a dobře odvedenou prací.
- 2. Shodná či téměř shodná odměna snižuje motivaci.** Musíme rozeznávat pracovníky podle jejich výkonu. V opačném případě je pracovníkům jedno, zda pracují či nikoliv, protože pak nabývají dojmu, že to jejich mzdu stejně nezmění.

3. **Pevná složky mzdy vyvolává pocit k setrvání ve společnosti.** Pevná složka mzdy je chápána jako nástroj stability pracovníků, jakási jistota z hlediska zabezpečení zaměstnanců. Odbory vždy bojují o co nejvyšší pevnou složku. Pohyblivá složka mzdy zesiluje výkonnost.
4. **Pracovníci by měli mít zájem týmově pracovat.** Měli by se zajímat o výsledky týmu jako celku.
5. **Jednoduchý systém odměňování přináší silnější motivaci.** To znamená, že mzda nemá být určena podle velkého množství kritérií a nejasných pravidel. Způsobuje to zmatek v orientaci, motivace vytrácí účinek.
6. **Motivaci zvyšuje odměňování ihned po splnění pracovního úkolu.** Je lépe odměňovat pracovníka ihned po splnění úkolu, než vyčkávat s odměnou na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.
7. **Manažer by měl vysvětlit výši odměny pracovníkovi.** V opačném případě si pracovník může buď myslet, že si na něj vedoucí zasedl, nebo se mylně domnívá, že výše odměny je úroveň jeho výkonu. Je proto důležité, aby manažer důkladně pracovníkovi vysvětlil, za jaké výsledky je odměna vlastně stanovena.
8. **Adekvátní systém odměňování na základě zásluhy pracovníka.** Vysoká odměna, která je příliš nadhodnocena, vzbuzuje v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která se neshoduje s pracovními, způsobuje hněv.

Mezi nejznámější platby vázané na výkon patří bonusy a prémie.

**Bonus** má svůj původ z latinského slova, v překladu „dobrá věc“. Jde v podstatě o peníze navíc (nebo jinou náhradu), které dává podnik zaměstnanci ke mzdě navíc. Jeho intenzita, jak lidi více motivovat, však bude v budoucnu pravděpodobně klesat, neboť lidé budou považovat bonus jako standardní součást své výplaty. Na druhou stranu, pokud by došlo ke snižování bonusů, případně úplnému vypuštění, vyvolalo by to pravděpodobně míru nespokojenosti mezi zaměstnanci. Je proto potřeba se plně podílet na rozvoji firmy, protože pokud není dosažen ve firmě zisk, nemůžou být rozdávány bonusy.

O plánu motivace pracovníků ve firmě je dobré, aby se o něm diskutovalo. Pokud je plán motivace pracovníků efektivní, zaměstnance přimějeme k tomu, aby něco udělal pro firmu

navíc. Na podobném systému pracují i věrnostní programy v obchodech, například v podobě sbírání bodů, nálepek apod.

### Prémie

Podle vědeckého výzkumu se podařilo zjistit fakt, že systém prémiových odměn, který je pečlivě připravený a naplánovaný, může přispět ke zlepšení výkonu až o 25 %. Důležité je, aby prémiový systém byl dobře spravován. Náklady jsou stavěny totiž proti ziskům. Pokud lidé vítají spíše materiální odměny, stačí je odměnit dobrým platem s bonusem nebo podílem na zisku. Řada velkých firem ráda nabízí i menší formy něčeho navíc, třeba v podobě cen ze soutěží. A rozdíl je znát. Problém však může nastat u této soutěže jednoduše. Kromě vítězů známe i poražené, kteří se mohou cítit nemotivovaní. Je potřeba udělat ze soutěže proto zábavu a brát vše s nadhledem. [1]

Odměna	Pro	Proti
<b>Peníze</b>	+ snadné + nákladově efektivní + flexibilní + společnostmi většinou využívané	- zaměstnanec si může myslet, že manažeři jsou studení a vypočítaví - manipulování s jejich časem a dovednostmi - snadná úniková cesta - nic trvale hodnotného se za ně nezíská - peníze jsou vnímány jako zaměstnancovo právo
<b>Kupony</b>	+ snadné	- může vypadat lákavěji než peníze
<b>Zboží</b>	+ dává možnost výběru + opravdová snaha managementu	- náklady spojené s tiskem brožur
<b>Cesty</b>	+ nejlepší motivátor + líbí se manželům, manželkám	- nejnákladnější - vyšší očekávání pro příští rok

Obr. 5. Prémiové odměny [1]

## 2.6 Motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena

Z hlediska způsobů motivace jednotlivých pracovníků můžeme rozlišit dva typy osobností podle motivačních vlivů, které u nich přetrvávají. Autorem tohoto rozdělení je Heckhausen (1974), jehož poznatky vyšly z Maslowovy teorie potřeb. První typ osobnosti je motivován k výkonu tím, že věří v úspěch. Druhý typ je charakteristický tím, že motivace k výkonu je způsobena obavami z neúspěchu.

*„Pro osobnosti 1. typu je charakteristické, že [7, s. 171]:*

- *vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle,*
- *jsou pružnější ve změně cíle,*
- *stavějí se k budoucnosti aktivně.*

*Pro osobnost 2. typu je charakteristické:*

- *kladou si cíle extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké,*
- *ve vytyčeném cíli setrvávají (neradi jej mění),*
- *k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami.“*

Při motivaci pracovníků je nutné znát jejich základní typ motivace. To znamená, že např. u 2. typu můžeme obavu z neúspěchu snížit tak, že budeme zaměstnance častěji odměňovat pochvalou, přijetím jejich návrhu, snížením pocitu nejistoty při zadávání pracovního úkolu apod. Jak už bylo výše popsáno, malá motivace (velká zainteresanost) pracovníka má za následek, že výkon bude malý, případně bude klesat. Výsledkem příliš velké motivace (nízká zainteresanost) je nízký pracovní výkon a je většinou příčinou velkého strachu, nervozity a úzkosti – například u studentů pak zkoušková psychóza. [7]

## 2.7 Motivační program podniku

Podnik disponuje celou řadou záměrně koordinovaných činností. Pracovníci na určitých pozicích musí respektovat a realizovat cíle a záměry podniku.

*„Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci zaměstnanců může mít podobu motivačního programu, který je konkretizací systému práce s lidmi v podniku. Zahrnuje soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s podnikovými cíli.“ [4, s. 271]*



„Motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků závažné. Jsou to následující skutečnosti:

1. Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku.
2. Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku.
3. Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků.
4. Zajišťování připravenosti pracovníků podniku zvládat změny.
5. Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky.
6. Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem.“ [4, s. 272,273]

Tvorba motivačního programu podniku je činnost odborně i organizačně náročná. Pracovníci rádi pracují pro podnik a jsou i v práci spokojeni, pokud například se cítí být pro podnik významní, mají možnost kvalifikačního růstu, získávají hodnocení o jejich práci, podnik je na vysoké úrovni apod.

Možný postup při tvorbě motivačního programu organizace:

1. Zjistíme stav a efektivnost základních motivačních faktorů k práci a faktorů spokojenosti a nespokojenost v práci.
2. Na základě předchozích zjištěných informací popíšeme příčiny pracovní spokojenosti a nespokojenosti, dále celkově vztahy mezi zaměstnanci a vztahy k zaměstnavateli.
3. Určíme cíle motivačního programu.
4. Stanovíme nástroje, které nám zajistí vyšší výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců.
5. Zpracujeme motivační program do podoby dokumentu, ve kterém je určen postup realizace, časové rozvržení a odpovědnost za jeho realizaci. [7]

Motivační program podniku úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je nezbytné ho jasně formulovat a zveřejnit. Často bývá vyjádřen v brožurách, na internetu, kde je popsána činnost podniku, jeho kultura a zásady. Motivační program podniku odráží jeho specifické charakteristiky. Nelze ho vytvořit jako obecně platný předpis. Podřizuje se úsilí

o prosperitě podniku, to znamená, že podmínky stimulující u pracovníků výkonnost, tvořivost a spokojenost jsou shodné s podmínkami zajišťující rozvoj podniku. [9]

## 2.8 Jak se vyhnout demotivaci

Motivování určitého člověka není jen vyzdvihování pozitivního, často je to i odstraňování negativního. Potřeby jednotlivce mohou být jakkoli pozitivní, přesto však hrozí nebezpečí demotivace, které má u všech lidí společnou příčinu. Určitý počet společných faktorů, které jsou brány za motivační, jimi ve skutečnosti nejsou. Avšak existují prvky, které budou demotivovat, jestliže budou chybět. Obvyklým příkladem je vysoký plat. Vysoký plat zaměstnance nemotivuje k podávání lepších výkonů. To uvádí jedna studie za druhou. Nicméně nedostačující plat je silný demotivátor. Plat je potlačovač (trankvilizér) demotivace, není motivační faktor. O těchto potlačovačích negativních vlivů se často mluví jako o hygienických faktorech.

Téměř žádný z tradičních způsobů, kterými společnosti odměňují své zaměstnance, není motivační. Všechny možnosti typu: plat a zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce a hodnostní zařazení spadají do kategorie potlačovačů. Ve skutečnosti jsou lidé více motivováni tehdy, jestliže mohou něčeho dosáhnout, projev uznání, skutečná zodpovědnost, mít nějaké vyhlídky do budoucna. Motivace je v mnoha společnostech problémem. [6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 PROFIL KOMERČNÍ BANKY, A. S.**

Komerční banka, a. s. (dále také „KB“ nebo i „Komerční banka“) je mateřská společnost Skupiny KB (dále „Skupina“). Tato Skupina je tvořena osmi společnostmi. KB je rovněž součástí mezinárodní finanční skupiny Société Générale, která je jednou z největších skupin v eurozóně. Komerční banka je přední bankovní institucí v České republice a v regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální bankou, která nabízí širokou nabídku služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti finanční skupiny Komerční banky poskytují další specializované služby, mezi něž patří penzijní připojištění, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, které jsou dostupné prostřednictvím bohaté sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě.

#### **3.1 Historie KB, a.s.**

Komerční banka byla založena v roce 1990 jako státní peněžní ústav. Tato instituce byla v roce 1992 transformována na akciovou společnost. Její akcie jsou obchodovatelné na Burze cenných papírů Praha již od jejich vzniku. V roce 2001 získala státní 60% podíl v Komerční bance finanční skupina Société Générale. Po této privatizaci zahájila KB mimo své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit rozvíjení svých aktivit také pro individuální zákazníky a podnikatele. V roce 2006 KB zakoupila zbývající 60% podíl v Modré pyramidě. Tím si získala veškerou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice. Na Slovensku působí KB od roku 1995 pod názvem KB Bratislava.

#### **3.2 Základní údaje o KB, a. s. v roce 2010**

Na konci prosince 2010 využilo služeb samotné KB 1 590 000 klientů, z toho 1 321 000 byli občané, dalších 269 000 klientů bylo z řad podnikatelů, firem a korporací (včetně obcí a sdružení). Klienti mohli využít služeb banky prostřednictvím 395 poboček a 677 bankomatů po celé České republice a také telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. [11]

#### **3.3 Telefonní centrum KB, a. s. Zlín**

První telefonní centrum KB (dále také „TC“) bylo založeno v Liberci v roce 1998. Od té doby klientům KB a vybraných dceřiných společností poskytuje 24 hodin denně 7 dní v týdnu služby telefonního bankovníctví (Expresní linka KB), služby infolinek, poskytuje

podporu klientům, kteří využívají některý z produktů přímého bankovníctví (Mojobanka, Profibanka, Mobilní banka) a samo nabízí vybrané produkty (například nabídka kreditních karet KB). S klienty komunikuje telefonní centrum i prostřednictvím e-mailu. Zaměstnává víc než 350 zaměstnanců. [12]

Telefonní centra patří mezi důležité součásti služeb přímého bankovníctví. Na konci září 2010 dosáhl počet uživatelů internetového nebo telefonního bankovníctví téměř jednoho milionu – 989 000 uživatelů představovalo 62% podíl na celkovém počtu klientů banky. [13]

V souvislosti s rostoucím zájmem klientů KB o využívání služeb přímého bankovníctví založila banka v roce 2008 druhé telefonní centrum se sídlem ve Zlíně. TC KB v Liberci dosahovalo v roce 2007 hranice svých kapacitních možností. Od roku 1998 do roku 2007 obsloužilo více než 67,5 milionu příchozích hovorů. TC ve Zlíně nabízí dostatečně velkou kapacitu s možností dalšího rozšiřování. [15]

Stalo se tak druhým takovým útvarem v KB. Velká výhoda obou telefonních center spočívá v propojení těchto útvarů, hovory jsou směřovány v závislosti na vytíženosti operátorů. Díky on-line propojení si centra mohou vzájemně vypomáhat při uspokojování potřeb klientů. Z této technologické inovace těží i další bankovní činnosti a snižují se operační rizika. TC Zlín výrazně zvyšuje kapacity KB v této oblasti a rovněž umožňuje rozšířit další řadu činností. Zlínské centrum slouží i klientům dceřiných a sesterských společností, také pokrývá mimo Českou republiku i oblast Slovenska. [16]

V současné době pracuje ve zlínském telefonním centru přes 120 lidí v hlavním pracovním poměru a přes 100 lidí pracuje na dohodu o pracovní činnosti. Generálním ředitelem TC Zlín je pan ing. Oldřich Vydra.

### **Útvar Telebanking**

Zlínské TC se věnuje poskytování služby Expresní linka KB. Expresní linka je nejstarším produktem přímého bankovníctví. Telefonní bankéři zajišťují základní služby pro klienty Expresní linky, provádí pro klienty příkazy k úhradě, poskytují požadované informace o účtech klienta Komerční banky a nastavují klientům jednoduché doplňkové služby (notifikace a jiné nadstavbové služby). Bankéři jsou rozděleni do pracovních týmů. Každý tým má svého vedoucího týmu (teamleadera), který je vždy bankéřům k dispozici. Telefonní bankéři pracují ve směnném provozu.

### Útvar Telesales

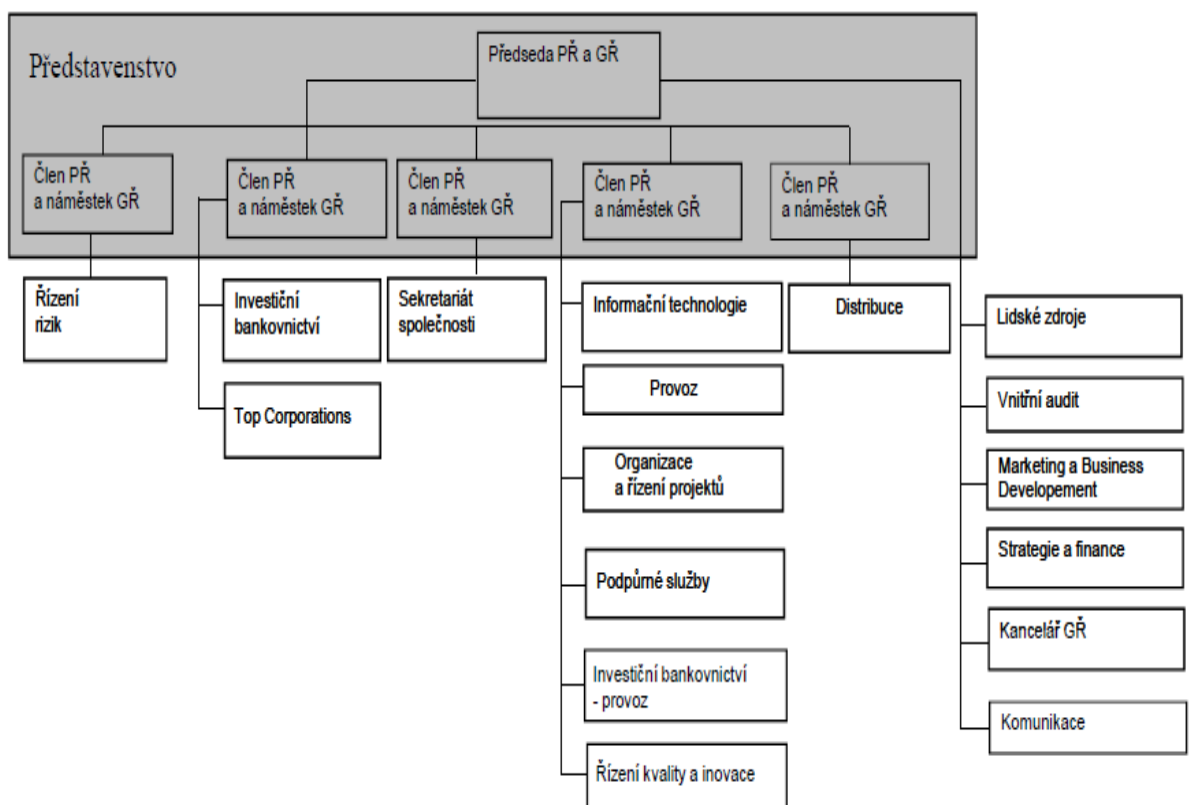
Specialista Telesales provádí pasivní a aktivní prodej po telefonu zaměřený na nabídku produktů a služeb Komerční banky v rozsahu základních produktů. Profesionálně komunikuje s klienty i neklienty KB. Účelem této typové pozice je poskytování kvalitních standardních i nadstandardních služeb v oblasti telefonního prodeje produktů a služeb KB s cílem maximalizovat prodejní výsledky a při dosažení vysokého stupně spokojenosti klientů se službami KB. Prodejci jsou opět rozděleni do pracovních týmů, kterým náleží vedoucí týmu. Pracují ve směnném provozu.

### Informační linka KB Bratislava a Ústředna KB

TC Zlín nabízí také další služby. Jednou z nich je informační linka pro KB Bratislava, která je obsluhována slovensky hovořícími zaměstnanci.

Další službou TC je Ústředna Komerční banky. Spojovatelé prostřednictvím této služby pomáhají klientům s přepojováním jejich hovorů na vybranou pobočku či přímo na bankovního poradce.

## 3.4 Organizační struktura Komerční banky



Obr. 6. Organizační struktura Komerční banky [14]

Následující informace byly pořízeny z vnitropodnikových dokumentů KB [16], ze kterých jsem čerpal pro popsání následujících částí bakalářské práce.

### 3.5 Kolektivní smlouva Komerční banky

Kolektivní smlouva Komerční banky (dále jen KS) vstoupila v účinnost dnem 1. 1. 2009. KS je platná 3 roky, tj. do 31. 12. 2012. Každý rok se vždy sejde vyjednávací skupina složená ze zástupců zaměstnavatele a odborové organizace, aby přezkoumala části KS týkající se mzdové oblasti a zaměstnaneckých benefitů. Ke stávající KS se pak případně připoisují nové dodatky. Právě mzdová oblast a zaměstnanecké benefity jsou pro většinu zaměstnanců nejzajímavější.

### 3.6 Odměňování

Odměňování v Komerční bance vychází ze zásady „mzda za vykonanou práci“, podle tzv. principu zásluhovosti. Výše celkové odměny zaměstnance je závislá na zastávané pracovní pozici, individuálním výkonu a obecně i na ekonomických výsledcích banky.

Mezi celkové odměňování patří tyto součásti:

- základní mzda;
- příplatky;
- náhrada mzdy;
- odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště;
- odstupné (při organizačních změnách);
- bonusy, provize;
- odměna při odchodu do důchodu;
- příspěvek na mobilitu;
- mimořádná odměna/mimořádný bonus;
- bankovní a zaměstnanecké výhody;
- cestovní náhrady.

### 3.6.1 Mzda

Výše základní mzdy zaměstnance stanovenou ve mzdovém výměru ovlivňuje složitost pracovní pozice, znalosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnance, jeho potenciál a dlouhodobý přínos pro KB. Složitost pracovní pozice vychází z odpovědností, znalostí a dovedností potřebných pro její správné vykonávání. Na základě těchto faktorů je pozice zařazena do mzdového stupně.

### 3.6.2 Bonusy a provize

Bonus je variabilní část odměňování zaměstnance. Pro bonus jsou stanoveny dvě základní úrovně: cílová a maximální. Bonus je vyjádřen procentní sazbou základní mzdy a je vázán na hodnocení cílů a hodnocení výkonů stanoveného pro období, za které je bonus vyplácen. Bonus je vyplácen pro většinu zaměstnanců čtyřikrát do roka.

Provizní odměna za prodané produkty je součástí variabilní složky odměňování, je přímo vázána na prodej vybraných produktů zaměstnanci v obchodních pozicích prodejní sítě. Provize za prodej produktů je vyplácena čtyřikrát do roka.

Bonus je nenároková složka mzdy. Plní-li banka své cíle, vyplácí svým zaměstnancům bonusy.

### 3.6.3 Benefity pro zaměstnance

1. ledna 2009 vstoupila v platnost KS, která upravuje i oblast poskytování zaměstnaneckých výhod. Komerční banka zavedla benefity pro zaměstnance, neboť v oblasti péče o zaměstnance se banka zaměřuje na harmonizaci potřeb svých zaměstnanců se strategickými cíli banky. Investování do zaměstnanců je dlouhodobou prioritou KB. Banka nabízí svým zaměstnancům široké spektrum zaměstnaneckých výhod přispívajících ke zvýšení motivace, podporu spokojenosti a upevnění loajality ke KB.

V současné době nabízí Komerční banka tyto benefity:

- příspěvek na penzijní připojištění;
- kapitálové životní pojištění;
- univerzální poukázky FlexiPASS a VitalPASS;
- příspěvek na stravování;
- celosvětový akciový plán pro zaměstnance GESOP;



- bankovní benefity;
- 5 týdnů dovolené + 2 dny pracovního volna s náhradou mzdy;
- zdravotní programy;
- přechodné ubytování;
- ostatní benefity.

### **Závodní stravování**

Nejvíce ceněným benefitem pro zaměstnance jsou podle průzkumu z roku 2008 v KB stravenky. Příspěvek na stravování je zajišťován prostřednictvím cenin Ticket Restaurant od společnosti ACCOR SERVICES. Hodnota jedné stravenky je 85 Kč. Zaměstnanec nemusí nic doplácet. Zaměstnancům KB je stravenka poskytována v plné hodnotě zdarma.

### **Penzijní připojištění**

Jedním z cílů zaměstnaneckých benefitů KB je podporovat dlouhodobé zajištění zaměstnanců. Příspěvek na penzijní připojištění je dle interní ankety z roku 2008 druhým nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance. Cílem KB je nadále zaměstnance v této oblasti podporovat, přispět tak z dlouhodobého hlediska k zabezpečení zaměstnanců po ukončení jejich pracovní aktivity. Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění u Penzijního fondu KB, a.s., obdrží příspěvek ve výši 3,5 % své hrubé měsíční mzdy. Zaměstnanci platí svůj příspěvek v minimální výši 100 Kč formou měsíční srážky ze mzdy.

### **Bankovní benefity**

Zaměstnanci Komerční banky mají jedinečnou příležitost využívat nadstandardních výhod v oblasti bankovních produktů a služeb. Zvýhodněné podmínky se v současné době týkají běžných účtů, přímého bankovníctví, úvěrů, platebního styku a pojištění.

### **Univerzální poukázky FlexiPASS**

Program zaměstnaneckých benefitů KB se zaměřuje jak na praktické stránky života, tak zároveň na flexibilitu výběru. Ta je v KB zastoupena univerzálními poukázkami. Pojem „Cafeteria“ je systém univerzálních poukázek, který dovoluje zaměstnanci vybrat si benefit, který nejlépe vyhovuje jeho potřebám. Každý zaměstnanec si může svobodně vybrat. Univerzální poukázky FlexiPASS slouží k bezprostřední regeneraci zaměstnanců formou sportovních, kulturních, vzdělávacích aktivit a zdravotní péče.

Celková hodnota poukázek pro rok dle KS činí 6000 Kč na zaměstnance na rok. Nominální hodnota jedné poukázky je 50 Kč a 200 Kč. Poukázky mají dvouletou platnost. Dodavatelem poukázek je společnost Sodexho PASS.

### **Univerzální poukázky VitalPASS**

Univerzální poukázky VitalPASS slouží k péči o zdraví, ať už formou nákupu vitamínů v lékárnách či účasti na sportovních nebo wellness aktivitách. Tyto poukázky obdrží zaměstnanci v celkové hodnotě 100 Kč a jejich platnost je dvouletá. Poskytovatel je opět společnost Sodexho PASS.

### **Dva dny pracovního volna s náhradou mzdy**

Od 1. 1. 2009 mohou 2 dny pracovního volna čerpat zaměstnanci, kteří byli k tomuto datu v zaměstnaneckém stavu, ale až po odpracování tří měsíců. Platí, že v případě čerpání dostane zaměstnanec za tyto dva dny zaplacenou základní mzdu, příp. její ekvivalent, pokud má sjednán zkrácený pracovní úvazek.

### **GESOP**

Pojem „*GESOP*“ je anglickou zkratkou názvu Celosvětového akciového plánu pro zaměstnance, tedy Global Employee Share Ownership Plan. Účast v tomto plánu je příležitostí pro zaměstnance podílet se na zvýšení základního kapitálu, které je vyhrazeno pouze jim. V rámci tohoto plánu mohou zaměstnanci KB upsat akcie Sociétés Générale za zvýhodněných podmínek.

### **Kapitálové životní pojištění**

KB v úzké spolupráci s Komerční pojišťovnou, a.s. připravila v rámci benefitů pro své zaměstnance program SPEKTRUM, čili velmi specifický program šitý na míru pro zaměstnance KB. Výhody tohoto programu jsou udržení si svého životního standardu i po odchodu do starobního důchodu, s kapitálovým životním pojištěním zaměstnanec i jeho rodina je zabezpečena v nejzávažnějších životních situacích, daňové výhody, příspěvek KB je 650 Kč za měsíc, minimální příspěvek zaměstnance musí činit 250 Kč měsíčně. [16]

## 4 ANALÝZA

### 4.1 Popis výzkumu

Pro zjištění spokojenosti současného stavu motivačního systému v telefonním centru Komerční banky ve Zlíně jsem zvolil nejběžnější formu pro sběr dat, a to dotazníkové šetření. Tohoto průzkumu se dobrovolně zúčastnili zaměstnanci z nejpočetnějších útvarů v tomto centru, a to z útvarů telesales a telebanking. Jiné útvary do průzkumu nebyly zahrnuty. Celkem bylo zapojeno do výzkumu 47 telefonních bankéřů. 32 z nich pocházelo z útvaru telesales a 15 z nich pocházelo z útvaru telebanking. Na vyplnění dotazníku měli respondenti dva pracovní dny a vyplněné dotazníky mohli vhazovat do příslušné schránky na předem určené místo, což zaručovalo naprostou anonymitu odpovědí. Návratnost dotazníků byla 100 %, což předpokládá skutečnost, že zaměstnanci chtěli vyjádřit svůj názor na motivační systém ve společnosti, kde pracují. Dotazník byl sestaven z 23 uzavřených a 2 otevřených otázek, které měly za úkol zjistit pohled zaměstnance na danou problematiku motivačního systému v telefonním centru.

Sesbíraná data byla vyhodnocena do přehledných tabulek a grafů. Kromě dvou otevřených otázek přísluší každé otázce tabulka, která je pro lepší znázornění ještě rozdělena na útvary, kde výzkum probíhal, a na jednotlivé odpovědi. V rámci rozdílnosti pracovních pozic obou útvarů považuji toto rozdělení za přehlednější. Grafem je pak znázorněno celkové procentuální vyjádření daných odpovědí obou útvarů. Každá otázka je na základě výsledků i stručně okomentována.

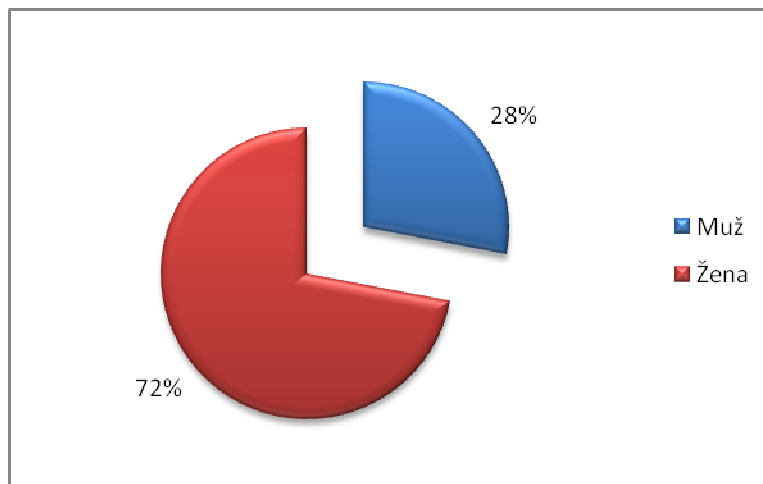
Na základě výsledků analýzy dotazníkového šetření jsem na závěr navrhnul opatření ke zdokonalení motivačního systému ve společnosti. Toto opatření by mohlo sloužit jako podklad pro zlepšení motivačního systému.

### 4.2 Vyhodnocení dotazníku

1. Jste:

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Muž</b>	10	31%	3	20%	13
<b>Žena</b>	22	69%	12	80%	34
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 1. Pohlaví respondentů



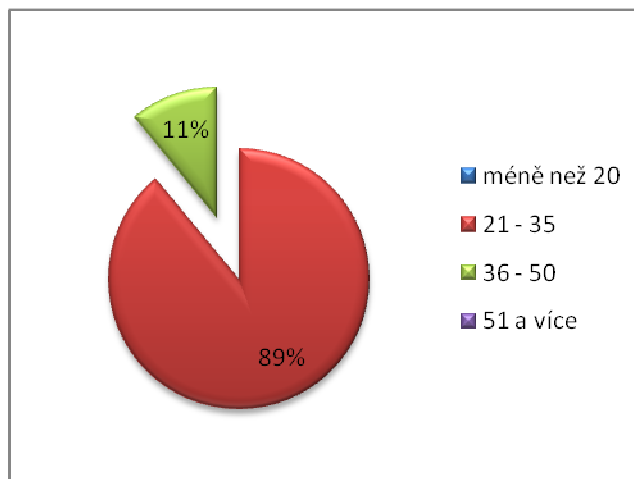
*Graf 1. Pohlaví respondentů*

Dotazníkového šetření se za telefonní centrum zúčastnilo 47 respondentů. Z předchozí tabulky lze uvést, že dotazník vyplnilo 13 mužů a 34 žen. Ženy tvořily nadpoloviční většinu všech dotazovaných zaměstnanců. V procentuálním vyjádření ženy tvořily 72 % dotazovaných, muži pouze 28 %.

*2. Do jaké věkové kategorie patříte?*

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Méně než 20</b>	0	0%	0	0%	0
<b>21 – 35</b>	29	91%	13	87%	42
<b>36 – 50</b>	3	9%	2	13%	5
<b>51 – více</b>	0	0%	0	0%	0
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

*Tab. 2. Věková kategorie respondentů*



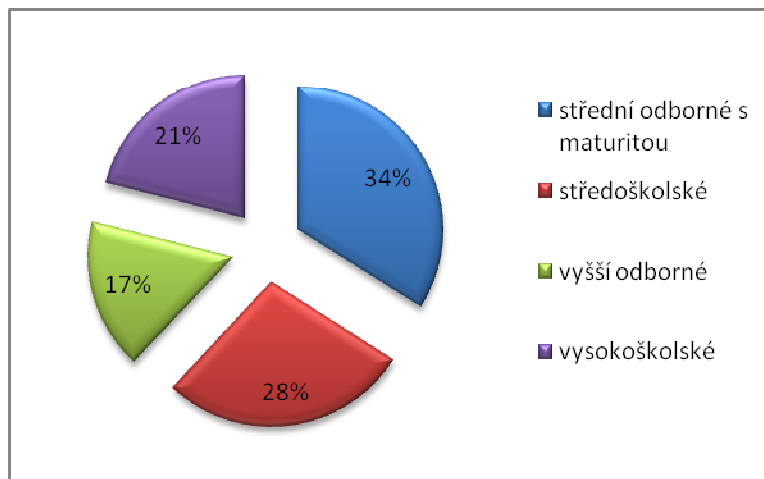
Graf 2. Věková kategorie respondentů

Z grafu lze vyčíst, že nejpočetnější skupina dotazovaných je věková kategorie 21 až 35 let, tj. 89 %. Další skupinu tvoří kategorie 36 až 50 let, která je zastoupena pouze 5 dotazovanými s 11 %. Naopak nejmladší a nejstarší kategorie nebyla v dotazníkovém průzkumu vůbec zastoupena.

### 3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Střední odborné s maturitou</b>	11	34%	5	33%	16
<b>Středoškolské</b>	11	34%	2	14%	13
<b>Vyšší odborné</b>	5	16%	3	20%	8
<b>Vysokoškolské</b>	5	16%	5	33%	10
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 3. Vzdělání respondentů



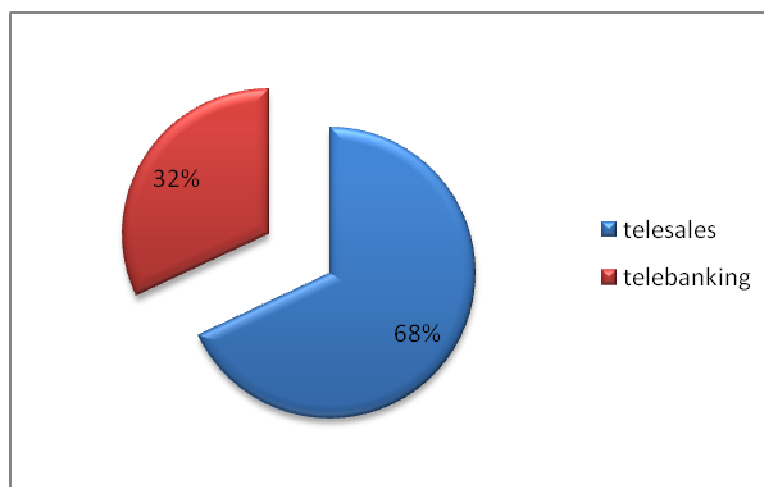
Graf 3. Vzdělání respondentů

Z odpovědí na otázku o nejvyšším vzdělání plyne, že 34 %, tj. 16 zaměstnanců, má ukončenou střední odbornou školu s maturitou. Dále 13 zaměstnanců s 28 % má ukončenou střední školu, 8 zaměstnanců absolvovalo vyšší odbornou školu s 17 % a na 10 zaměstnanců připadá vysokoškolské vzdělání s 21 %. Z toho vyplývá, že Komerční banka si klade důraz na vzdělanost svých zaměstnanců.

#### 4. Ve kterém útvaru telefonního centra pracujete?

<b>Telesales</b>	32	68%
<b>Telebanking</b>	15	32%
<b>Celkem</b>	47	100%

Tab. 4. Pracovní útvar



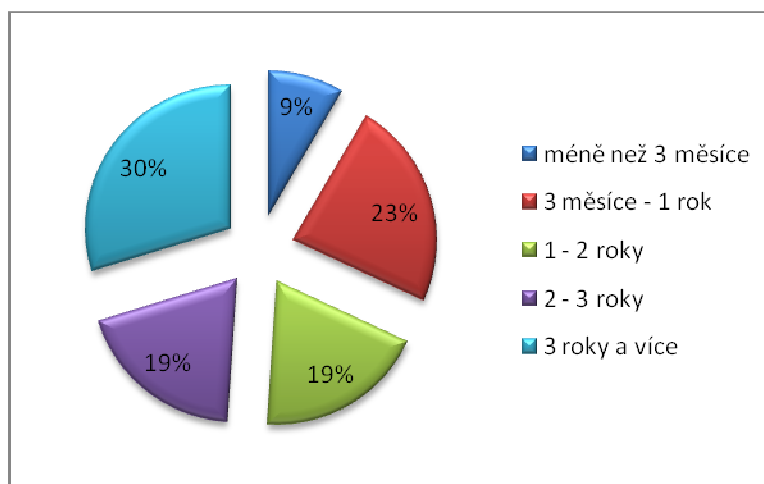
Graf 4. Pracovní útvar

Z útvarů, které se zapojily do průzkumu, zaujímá dominantní postavení útvar telesales, který je zastoupen v počtu 32 zaměstnanců, tj. 68 % respondentů. Útvar telebanking zaujímá 32% podíl. Jiné útvary se do výzkumu nezapojily.

#### 5. Jak dlouho v telefonním centru pracujete?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Méně než 3 měsíce</b>	4	12%	0	0%	4
<b>3 měsíce – 1 rok</b>	7	22%	4	27%	11
<b>1 – 2 roky</b>	5	16%	4	27%	9
<b>2 – 3 roky</b>	8	25%	1	6%	9
<b>3 roky a více</b>	8	25%	6	40%	14
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 5. Doba trvání pracovního poměru



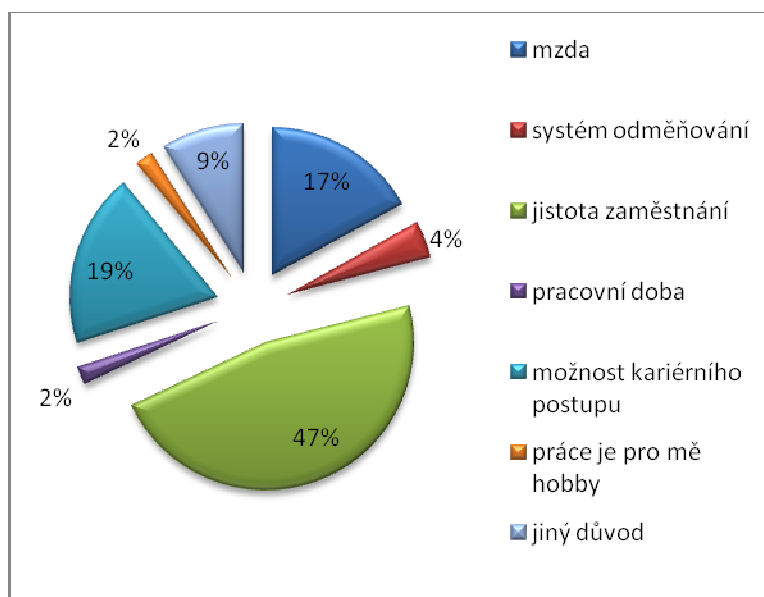
Graf 5. Doba trvání pracovního poměru

Z grafu je zřejmé, že nejvíce dotazník vyplňovali zaměstnanci, kteří již mají bohatou zkušenost s prací v telefonním centru, tj. 30 % zaměstnanců, kteří zde pracují 3 roky a více. Zaměstnanci, kteří zde pracují 1 – 2 roky nebo 2 – 3 roky, zaujímají stejné procento, tj. 19 %. Za zmínku stojí i nemalé skupiny, které tvoří zaměstnanci, kteří zde momentálně pracují buď ve zkušební době, nebo maximálně jeden rok. To znamená, že KB dává příležitost novým pracovním silám, které jsou v tomto centru rozhodně potřeba.

## 6. Jaký je Váš největší důvod pro práci ve Vašem zaměstnání?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Mzda</b>	7	22%	1	7%	8
<b>Systém odměňování</b>	1	3%	1	7%	2
<b>Jistota zaměstnání</b>	14	44%	8	53%	22
<b>Pracovní doba</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Možnost kariérního postupu</b>	7	22%	2	13%	9
<b>Práce je pro mě hobby</b>	0	0%	1	7%	1
<b>Jiný důvod</b>	2	6%	2	13%	4
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 6. Důvod práce v telefonním centru



Graf 6. Důvod práce v telefonním centru

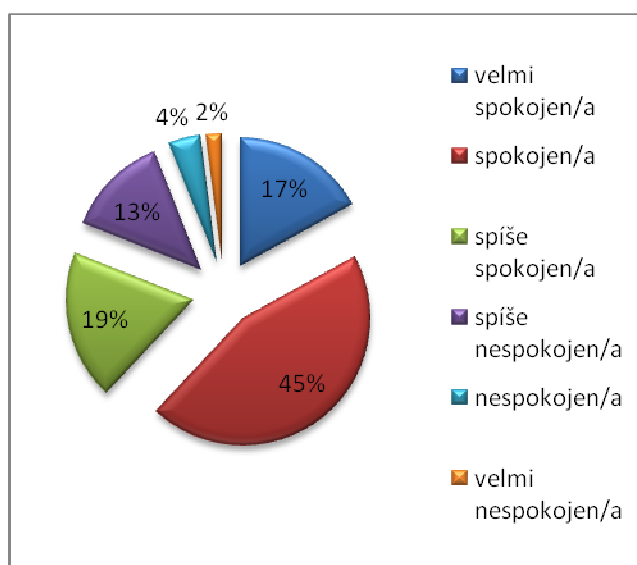
Téměř polovina všech dotazovaných, a to 47 %, uvedla jako největší důvod, proč pracují v současném zaměstnání, jistotu zaměstnání. Pouze 19 % získala odpověď možnost kariérního postupu, kousek za ní se umístila odpověď mzda. Naopak pouze 2 % lidí si nejvíce myslí, že je pro ně práce hobby a že se jim líbí rozvržení pracovní doby na pracovišti.



## 7. Jste spokojen/a s motivačním systémem ve Vaší společnosti?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Velmi spokojen/a</b>	7	22%	1	7%	8
<b>Spokojen/a</b>	13	41%	8	53%	21
<b>Spíše spokojen/a</b>	6	19%	3	20%	9
<b>Spíše nespokojen/a</b>	4	12%	2	13%	6
<b>Nespokojen/a</b>	1	3%	1	7%	2
<b>Velmi nespokojen/a</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 7. Spokojenost s motivačním systémem



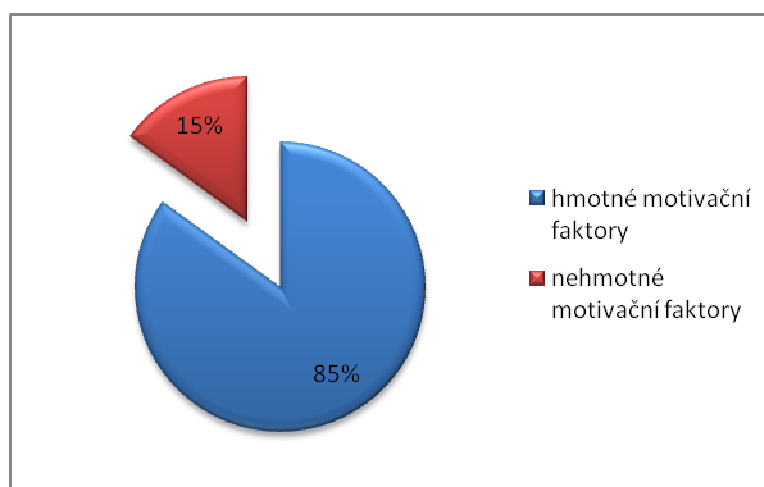
Graf 7. Spokojenost s motivačním systémem

Celkově je spokojeno se současným motivačním systémem v telefonním centru 81 % lidí (z toho 17 % zaměstnanců je velmi spokojeno, 45 % pracovníků je spokojeno a 19 % jedinců je spíše spokojeno). Celkově nespokojeno je s motivačním systémem 19 % dotazovaných (13 % zaměstnanců je spíše nespokojeno, 4 % pracovníků jsou nespokojena a 2 % jedinců jsou velmi nespokojena).

## 8. Jakým motivačním faktorům dáváte přednost?

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Hmotné motivační faktory</b>	28	88%	12	80%	40
<b>Nehmotné motivační faktory</b>	4	12%	3	20%	7
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 8. Motivační faktory



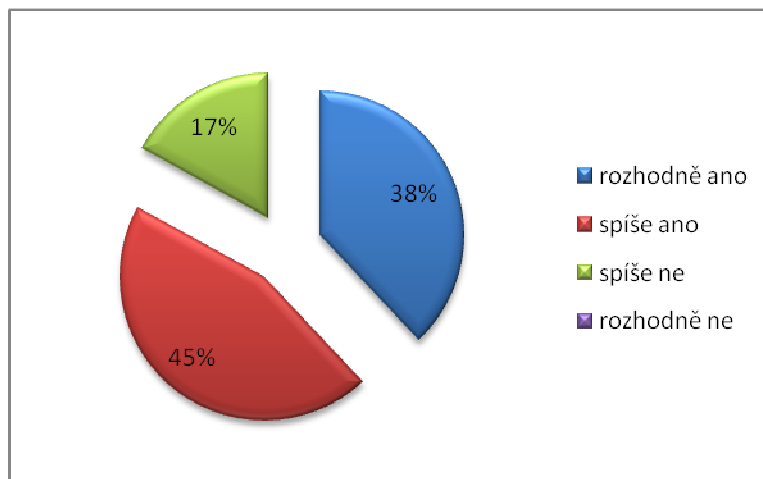
Graf 8. Motivační faktory

Hmotným motivačním faktorům (finanční odměna, zaměstnanecké výhody apod.) dává přednost 85 % dotazovaných a pouze 15 % zaměstnanců dává přednost nehmotným motivačním faktorům (možnost vzdělávání, pracovní postup, osobní růst apod.).

9. Je Vám současný systém odměňování zcela jasný a srozumitelný?

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	11	34%	7	47%	18
<b>Spíše ano</b>	14	44%	7	47%	21
<b>Spíše ne</b>	7	22%	1	6%	8
<b>Rozhodně ne</b>	0	0%	0	0%	0
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 9. Srozumitelnost s motivačním systémem



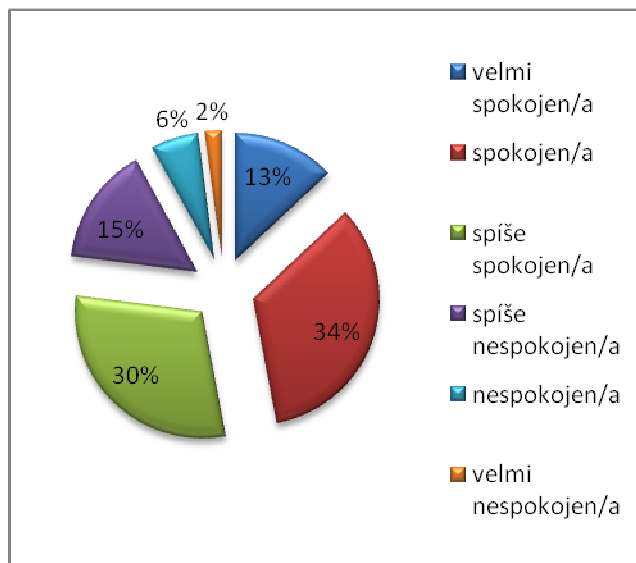
Graf 9. Srozumitelnost s motivačním systémem

Systém odměňování je zaměstnancům ve velké míře zcela jasný a srozumitelný (38 % zaměstnanců tomuto systému rozhodně rozumí a 45 % pracovníků spíše rozumí). Téměř necelé jedné pětině dotazovaných je systém odměňování spíše nejasný. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že mu je systém odměňování rozhodně nejasný a nesrozumitelný.

10. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Velmi spokojen/a</b>	6	19%	0	0%	6
<b>Spokojen/a</b>	8	25%	8	53%	16
<b>Spíše spokojen/a</b>	9	28%	5	33%	14
<b>Spíše nespokojen/a</b>	6	19%	1	7%	7
<b>Nespokojen/a</b>	2	6%	1	7%	3
<b>Velmi nespokojen/a</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 10. Spokojenost se systémem odměňování



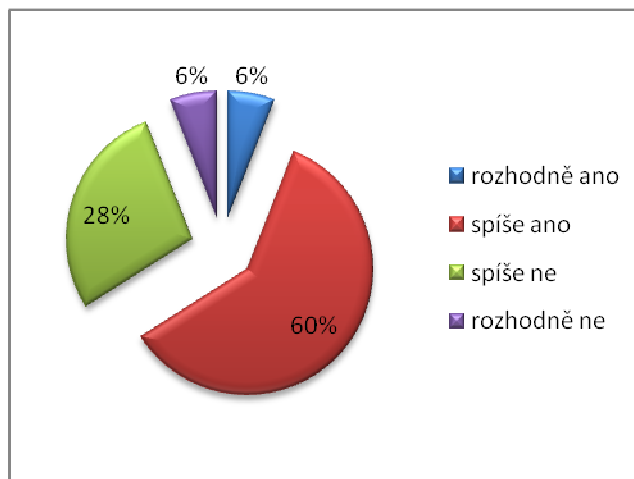
Graf 10. Spokojenost se systémem odměňování

Spokojenost se současným systémem odměňování dalo najevo dohromady 77 % dotazovaných, z nichž 13 % zaměstnanců je velmi spokojeno, 34 % pracovníků je spokojeno a 30 % jedinců je spíše spokojeno. Nespokojenost s tímto systémem dalo najevo dohromady 23 % lidí, z nichž 15 % zaměstnanců je spíše nespokojeno, 6 % pracovníků je nespokojeno a 2 % jedinců jsou velmi nespokojena.

11. Myslíte si, že mzda odpovídá Vašemu pracovnímu nasazení?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	1	3%	2	13%	3
<b>Spíše ano</b>	21	66%	7	47%	28
<b>Spíše ne</b>	8	25%	5	33%	13
<b>Rozhodně ne</b>	2	6%	1	7%	3
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 11. Souvislost mzdy s pracovním nasazením



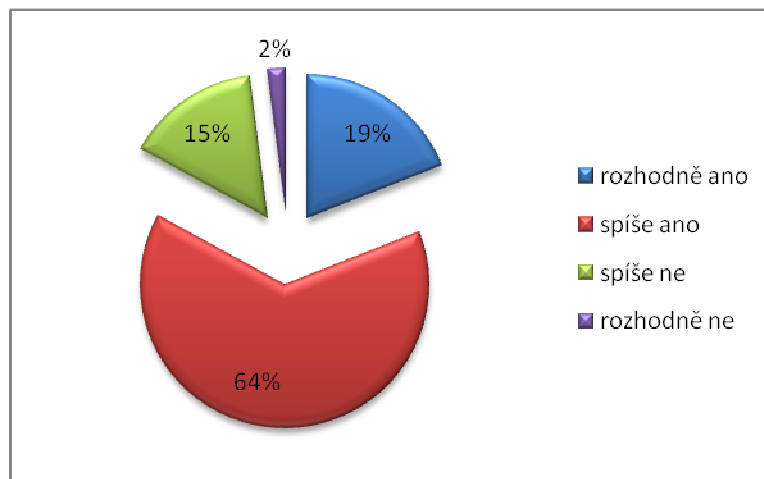
Graf 11. Souvislost mzdy s pracovním nasazením

Na otázku, zdali mzda odpovídá pracovnímu nasazení, odpovědělo 66 % respondentů ano (z toho 6 % zaměstnanců rozhodně ano a 60 % pracovníků spíše ano). Záporně odpovědělo 34 % zaměstnanců (z toho 28 % pracovníků si spíše myslí, že mzda neodpovídá jejich pracovnímu nasazení, a 6 % jedinců rozhodně se mzdou nesouhlasí).

12. Motivuje Vás současný systém benefitů ve Vaší společnosti k lepším výkonům?

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	5	15%	4	26%	9
<b>Spíše ano</b>	21	66%	9	60%	30
<b>Spíše ne</b>	6	19%	1	7%	7
<b>Rozhodně ne</b>	0	0%	1	7%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 12. Motivace pomocí benefitů



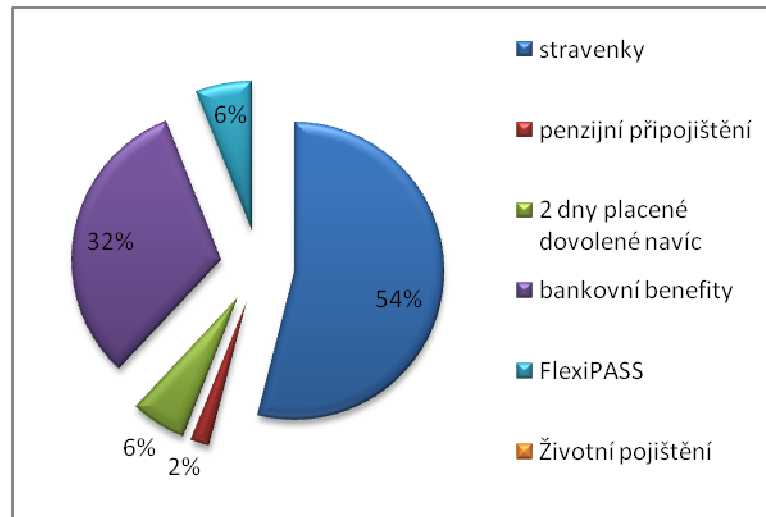
Graf 12. Motivace pomocí benefitů

Současně nastavený motivační systém ve společnosti motivuje 83 % dotazovaných (z toho 64 % pracovníků tento systém spíše motivuje a 19 % zaměstnanců rozhodně motivuje). Záporně na tuto otázku odpovědělo 17 % dotazovaných (15 % zaměstnanců spíše nemotivuje a 2 % jedinců rozhodně nemotivuje).

### 13. Kterému benefitu dáváte největší přednost?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Stravenky</b>	13	41%	12	80%	25
<b>Penzijní připojištění</b>	1	3%	0	0%	1
<b>2 dny placené dovolené navíc</b>	2	6%	1	7%	3
<b>Bankovní benefity</b>	13	41%	2	13%	15
<b>FlexiPASS</b>	3	9%	0	0%	3
<b>Životní pojištění</b>	0	0%	0	0%	0
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

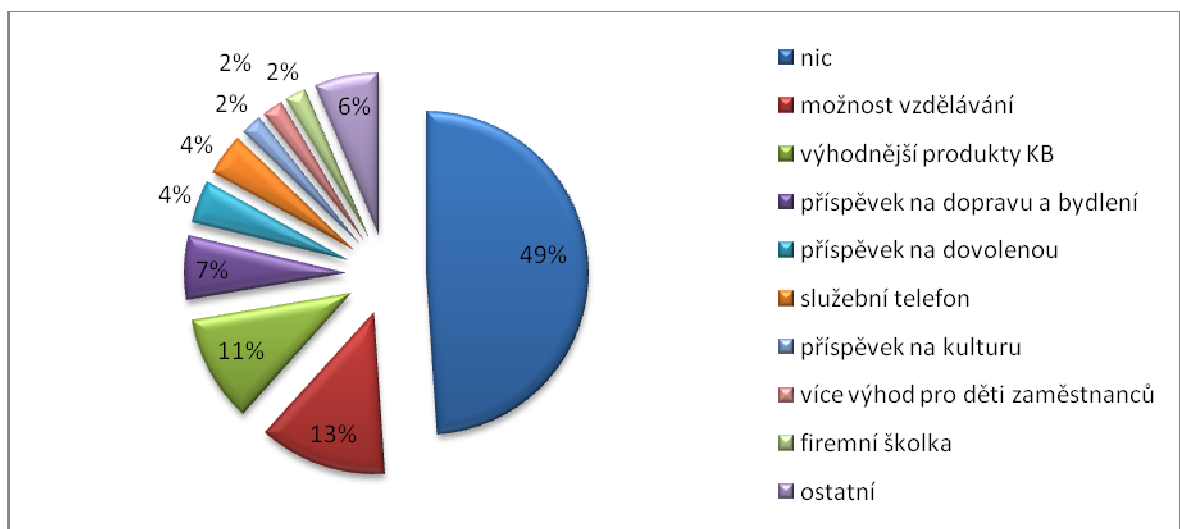
Tab. 13. Preference benefitů



Graf 13. Preference benefitů

Mezi benefity, které banka v současnosti nabízí, zaměstnanci nejvíce preferují stravenky, které v dotazníku podtrhlo 54 % dotazovaných. Dalším důležitým benefitem jsou bankovní benefity, které motivují 32 % zaměstnanců. Ostatní benefity motivují pracovníky jen ve velmi nízkých procentech.

#### 14. Které benefity, které banka nenabízí, byste rád/a přivítal/a?



Graf 14. Navrnutí nových benefitů

Na otázku „Které benefity, které banka nenabízí, byste rád/a přivítal/a?“ odpověděli respondenti různě a vzhledem k tomu, že otázka byla otevřeně položená, každý mohl odpovědět tak, jak uznal za vhodné. Každá odpověď byla vyhodnocena pouze grafem a slovně. Nejvíce lidí, tj. 23 lidí, odpovědělo, že by nic nepřivítalo a že benefity, které

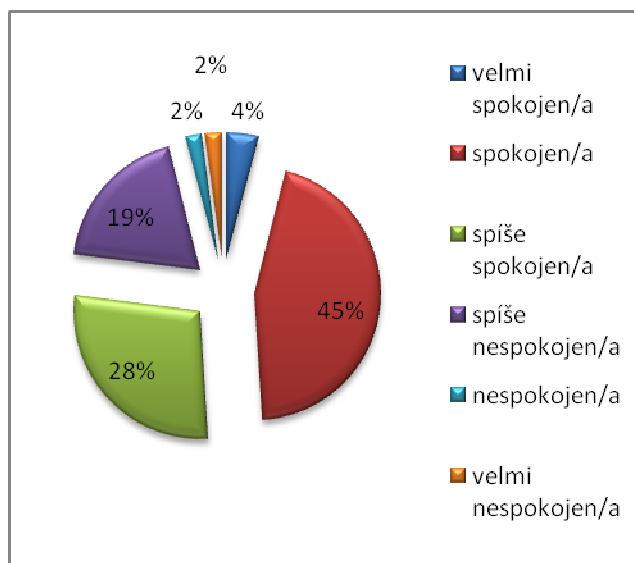
banka nabízí, považují za dostatečné. Další skupina lidí, tj. 5 lidí, by přivítala možnost vzdělávání v rámci podniku, například možnost jazykových kurzů. Dalších 5 respondentů by přivítalo možnost výhodnějších podmínek při získávání zaměstnaneckých úvěrů a slev v rámci KB. Další 3 respondenti by přivítali příspěvky na dopravu a bydlení. 2 respondenti by uvítali příspěvky na dovolenou. Služební telefon by přivítali 2 dotazovaní. Ostatní dotazovaní odpovídali po jedné rozdílné odpovědi. Mezi tyto odpovědi patří volné lístky pro kulturní využití, více výhod pro děti zaměstnanců nebo možnost zaměstnanecké školky. Do skupiny ostatní jsem zařadil tyto odpovědi: možnost jiného pracovního úvazku než je 8 hodin denně, možnost výměny přesčasů přímo za dovolenou a možnost výměny směn mezi spolupracovníky.

*15. Jak jste celkově spokojen/a se současnými pracovními podmínkami?*

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Velmi spokojen/a</b>	1	3%	1	7%	2
<b>Spokojen/a</b>	13	41%	8	53%	21
<b>Spíše spokojen/a</b>	9	28%	4	27%	13
<b>Spíše nespokojen/a</b>	7	22%	2	13%	9
<b>Nespokojen/a</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Velmi nespokojen/a</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

*Tab. 14. Spokojenost s pracovními podmínkami*





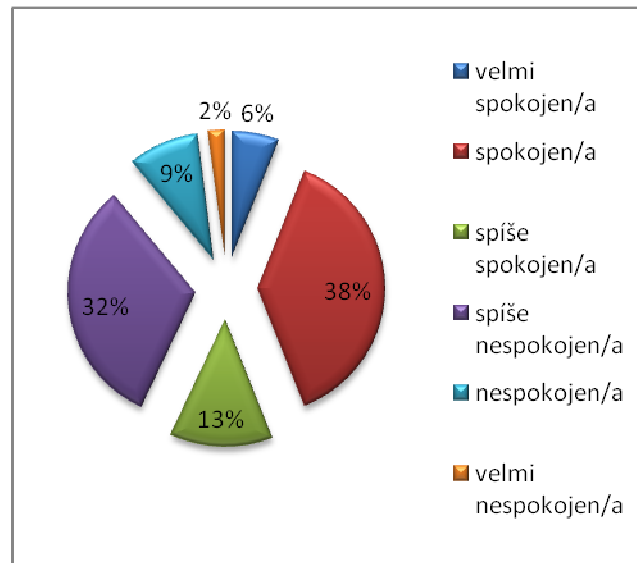
Graf 15. Spokojenost s pracovními podmínkami

Celkovou spokojenost s pracovními podmínkami vyjádřilo dohromady 77 % dotazovaných (z toho 4 % zaměstnanců jsou velmi spokojena, 28 % pracovníků je spíše spokojeno a 45 % jedinců spokojeno). Celkově nespokojena je necelá jedna čtvrtina lidí, tj. 23 % všech dotazovaných. Spíše nespokojeno je 19 % respondentů, 2 % zaměstnanců jsou velmi nespokojena a 2 % pracovníků jsou nespokojena.

16. Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby na pracovišti?

	Telelesales		Telebanking		Celkem
<b>Velmi spokojen/a</b>	3	9%	0	0%	3
<b>Spokojen/a</b>	13	41%	5	33%	18
<b>Spíše spokojen/a</b>	3	9%	3	20%	6
<b>Spíše nespokojen/a</b>	9	29%	6	40%	15
<b>Nespokojen/a</b>	3	9%	1	7%	4
<b>Velmi nespokojen/a</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 15. Spokojenost s pracovní dobou



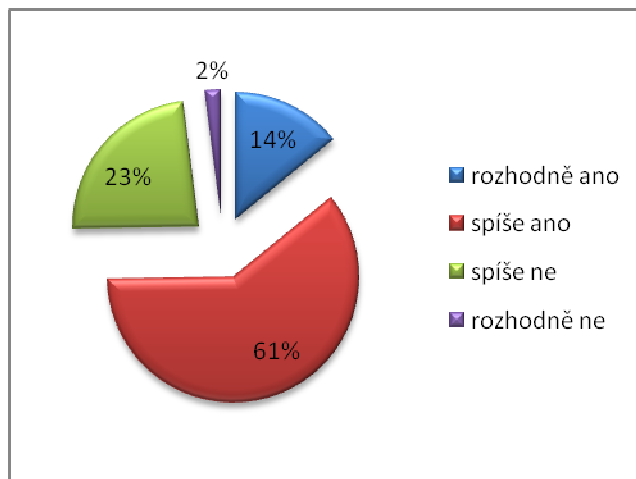
Graf 16. Spokojenost s pracovní dobou

S rozvržením pracovní doby je celkově spokojeno 57 % zaměstnanců (z toho 6 % dotazovaných je velmi spokojeno, 13 % pracovníků je spíše spokojeno a 38 % jedinců spokojeno). Nespokojenost s rozvržením pracovní doby dalo najevo celkem 43 % všech dotazovaných. Podstatně větší míra nespokojenosti s rozvržením pracovní doby plyne z útvaru telebanking, kde je práce na směnný provoz více realizována.

17. Má prostředí, ve kterém pracujete, pozitivní vliv na Vaši motivaci, spokojenost a výkonnost ve společnosti?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	5	16%	2	13%	7
<b>Spíše ano</b>	18	56%	10	67%	28
<b>Spíše ne</b>	8	25%	3	20%	11
<b>Rozhodně ne</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 16. Vliv prostředí na práci



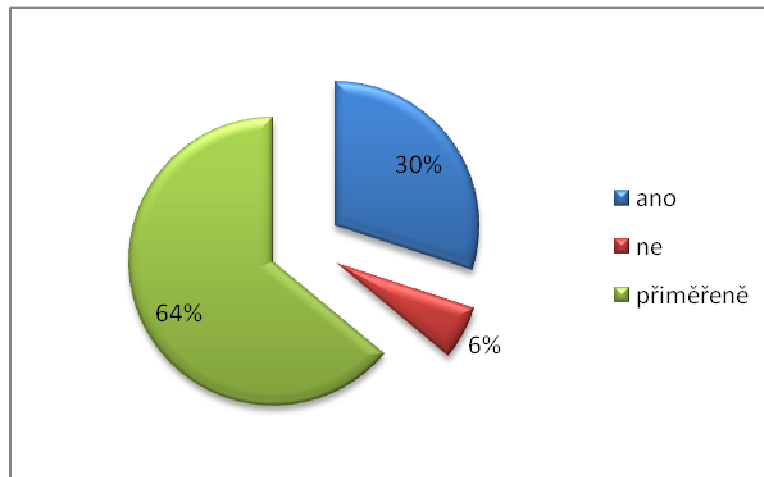
*Graf 17. Vliv prostředí na práci*

Na otázku, zdali pracovní prostředí má pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost ve společnosti, odpovědělo celkem 75 % respondentů kladně (z toho 14 % zaměstnanců rozhodně souhlasí s touto otázkou a 61 % zaměstnanců spíše souhlasí s otázkou). Celkem jedna čtvrtina dotazovaných nesouhlasí s danou otázkou.

*18. Je pro Vás práce psychicky náročná?*

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Ano</b>	9	28%	5	33%	14
<b>Ne</b>	2	6%	1	7%	3
<b>Přiměřeně</b>	21	66%	9	60%	30
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

*Tab. 17. Náročnost práce*



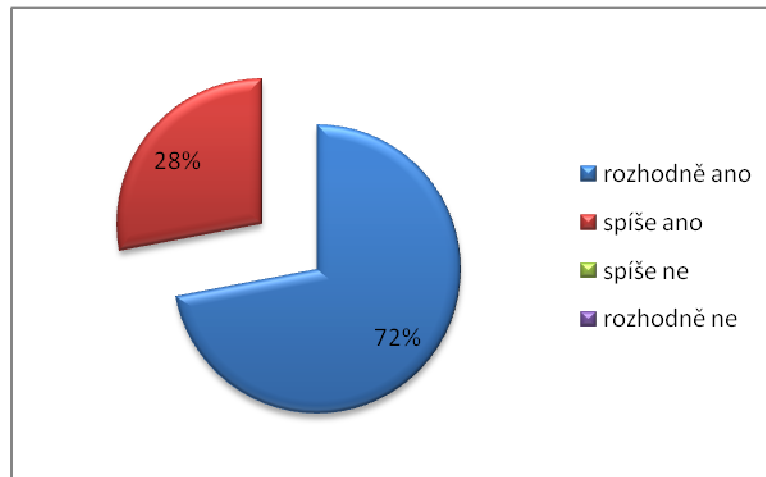
Graf 18. Náročnost práce

Z výše uvedeného grafu je patrné, že je práce pro 30 % dotazovaných psychicky náročná. Téměř pro dvě třetiny, tj. pro 64 % dotazovaných, je práce přiměřeně náročná, odpovídá náročnosti povolání. S otázkou nesouhlasilo pouze 6 % lidí.

19. Je Vám náplň práce zcela jasná a srozumitelná?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	21	66%	13	87%	34
<b>Spíše ano</b>	11	34%	2	13%	13
<b>Spíše ne</b>	0	0%	0	0%	0
<b>Rozhodně ne</b>	0	0%	0	0%	0
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

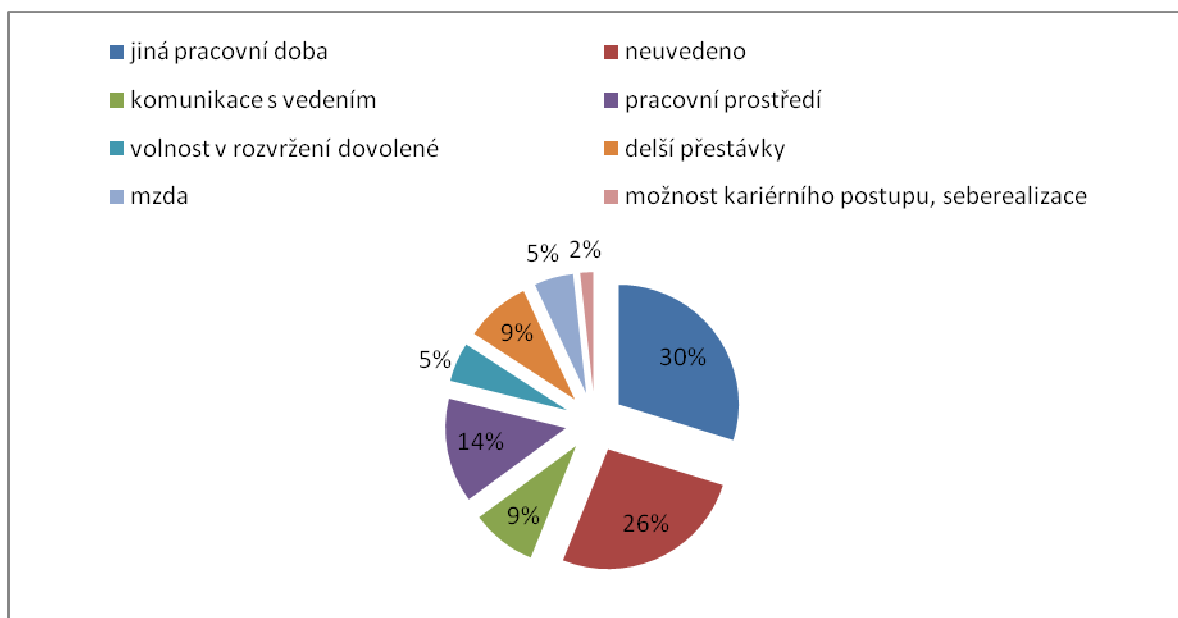
Tab. 18. Srozumitelnost s náplní práce



Graf 19. Srozumitelnost s náplní práce

Na otázku, zdali je náplň práce pro zaměstnance zcela jasná a srozumitelná, odpověděli všichni zaměstnanci kladně. S touto otázkou rozhodně souhlasilo 72 % dotazovaných a 28 % zaměstnanců spíše souhlasí. Naopak nikdo nevedl, že by byla náplň práce zcela nejasná a nesrozumitelná.

20. Co byste si v rámci lepších pracovních podmínek nejvíce přáli změnit?



Graf 20. Navrnutí změn pracovních podmínek

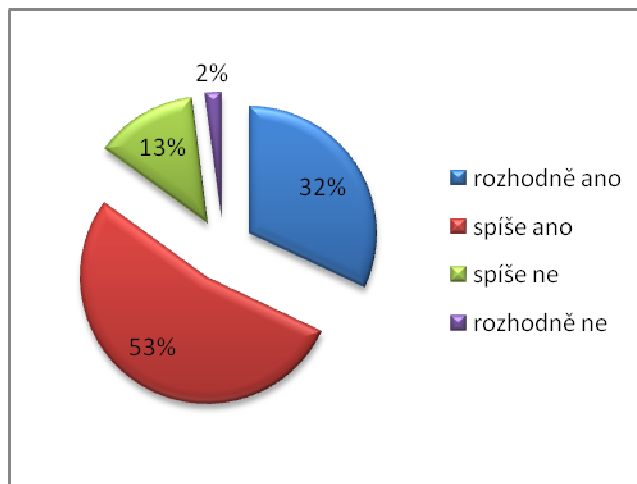
Tato druhá otevřená otázka dávala opět prostor k vyjádření zaměstnanců na zlepšení pracovních podmínek v TC. Všichni respondenti se tak mohli přímo zapojit do zkvalitňování pracovních podmínek. Odpovědi dotazovaných byly opět velmi různorodé, a

proto jsou vyhodnoceny pouze grafem a slovně, a byly rozděleny do skupin. Nejvíce zaměstnanci uváděli, že by chtěli změnit pracovní dobu. Nejvíce jsou nespokojeni s odpoledními nebo večerními směnami nebo s nepravidelností při plánování směn. Pracovní dobu takto chtělo změnit 30 % všech dotazovaných. Něco málo přes jednu čtvrtinu zaměstnanců, tj. 26 %, neuvedlo na tuto otázku žádnou odpověď, z čehož usuzují, že dotazníku nevěnovali zaměstnanci moc velkou pozornost. 14 % zaměstnanců vidí problém v pracovním prostředí. Zazněly názory, že pracovišti chybí barvy, odpočinkový koutek pro odreagování zaměstnanců nebo kuřácký koutek. Někteří vytýkali špatné umístění pracovních stolů a hlučnost prostředí, někteří složitost počítačových aplikací. 9 % odpovědí se vztahovalo k vedení. Zaměstnanci by uvítali více osobní komunikace s vedením, kdy mají pocit, že z pracoviště zmizel obyčejný lidský přístup, pochopení a vstřícnost mezi vedením a bankéři, z metody cukru a biče se stává metoda biče a biče. Dalších 9 % názorů se týkalo delších pracovních přestávek v rámci pracovní doby především pro odpočinek, občerstvení se nebo možnosti dojít si na toaletu. Následujících 5 % názorů se týkalo navýšení mezd, kdy se vidí zaměstnanci ne patřičně ohodnoceni. 5 % názorů se týká možnosti navrhování a naplánování si dovolených. Pracovníci by rádi uvítali možnost si plánovat dovolenou sami dle potřeby, než je ze strany zaměstnavatele nutné. Pouze 2 % zaměstnanců by ráda přivítala více možností kariérního postupu a možnosti seberealizace.

21. *Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník za dobře odvedenou práci náležitě ocení?*

	Tele-sales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	8	25%	7	47%	15
<b>Spíše ano</b>	17	53%	8	53%	25
<b>Spíše ne</b>	6	19%	0	0%	6
<b>Rozhodně ne</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 19. *Ocenění od vedoucího pracovníka*



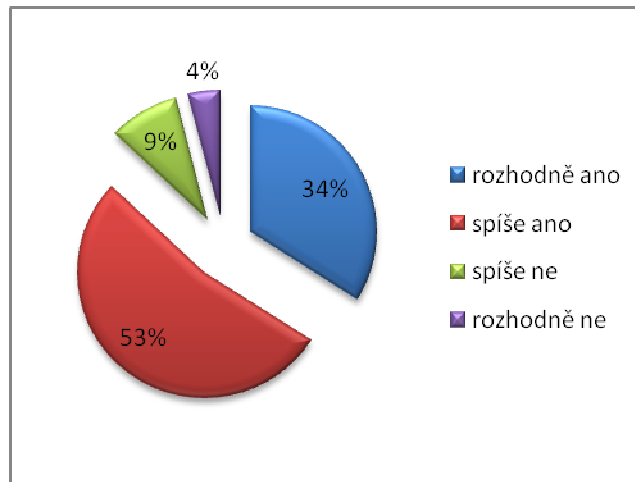
Graf 21. Ocenění od vedoucího pracovníka

Z předcházejícího grafu je jasné, že 32 % všech dotazovaných rozhodně souhlasí s tím, že je vedoucí pracovník za dobře odvedenou práci náležitě ocení. 53 % dotazovaných si myslí, že je spíše ocení. S touto otázkou spíše nesouhlasí 13 % dotazovaných a naprostý nesouhlas vyjádřila 2 % zaměstnanců. Nikdo za útvar telebanking neodpověděl záporně.

22. Dokáže Vás vedoucí pracovník objektivně a spravedlivě pochválit?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	10	31%	6	40%	16
<b>Spíše ano</b>	16	50%	9	60%	25
<b>Spíše ne</b>	4	13%	0	0%	4
<b>Rozhodně ne</b>	2	6%	0	0%	2
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 20. Pochvala od vedoucího pracovníka



Graf 22. Pochvala od vedoucího pracovníka

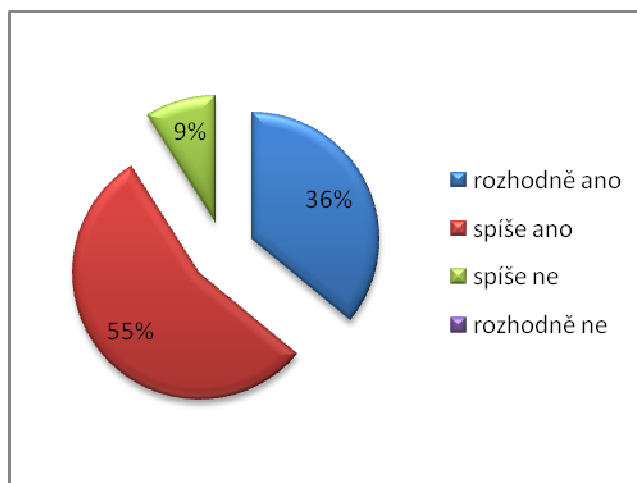
Na tuto otázku odpovědělo celkem 87 % dotazovaných, že je vedoucí pracovník objektivně a spravedlivě dokáže pochválit (z toho 34 % zaměstnanců si to rozhodně myslí a 53 % pracovníků si to spíše myslí). To, že je nedokáže vedoucí pracovník pochválit, si celkem myslí 13 % lidí, z nichž 4 % jedinců si myslí, že je rozhodně nedokáže pochválit. Opět nikdo z útvaru telebanking se negativně nevyjádřil v této otázce.

23. Je pro Vás kritika od vedoucího pracovníka nebo ostatních kolegů poučná?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	9	28%	8	53%	17
<b>Spíše ano</b>	20	63%	6	40%	26
<b>Spíše ne</b>	3	9%	1	7%	4
<b>Rozhodně ne</b>	0	0%	0	0%	0
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 21. Poučnost kritiky





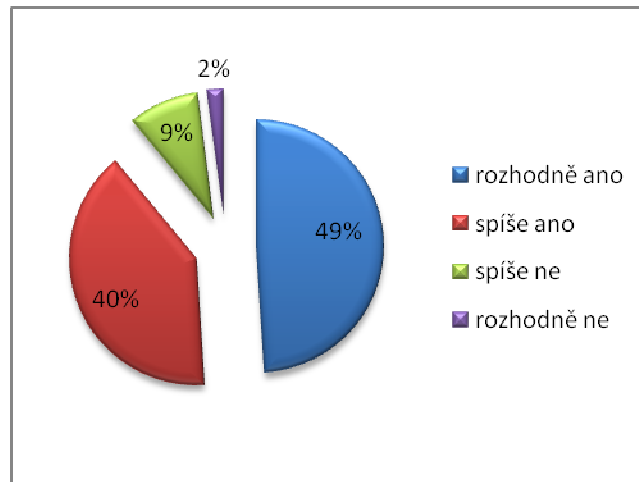
Graf 23. Poučnost kritiky

Na tuto otázku reagovalo dohromady 91 % dotazovaných, kteří hodnotí kritiku od ostatních zaměstnanců poučně (z toho 36 % zaměstnanců bere tuto kritiku rozhodně jako přínos a 55 % pracovníků se z ní spíše poučí). Poučit se z kritiky od jiných kolegů spíše nevnímá 9 % dotazovaných. Nikdo neodpověděl, že rozhodně nesouhlasí s touto otázkou.

24. Je vedoucí pracovník ochoten vyslechnout Vaše problémy, názory či připomínky?

	Telesales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	15	47%	8	53%	23
<b>Spíše ano</b>	12	38%	7	47%	19
<b>Spíše ne</b>	4	12%	0	0%	4
<b>Rozhodně ne</b>	1	3%	0	0%	1
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 22. Ochota vyslechnout připomínky



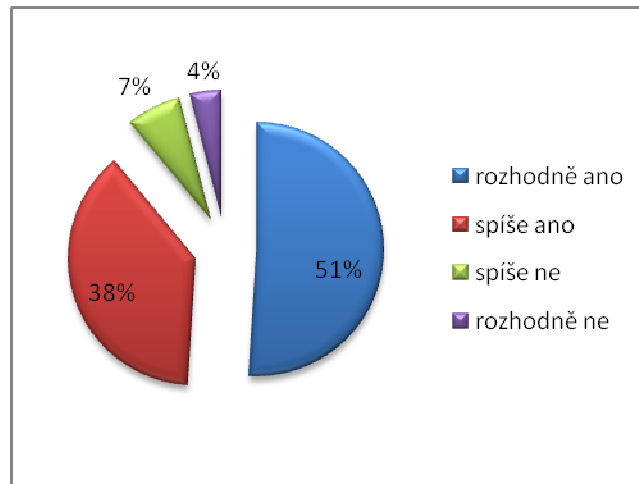
Graf 24. Ochota vyslechnout připomínky

S touto otázkou celkově souhlasilo 89 % všech dotazovaných (z toho 49 % zaměstnanců vyjádřilo naprostý souhlas a 40 % pracovníků se přiklání spíše kladně). S touto otázkou celkově nesouhlasí 11 % lidí, přičemž 2 % jedinců s ní nesouhlasí vůbec a 9 % s ní spíše nesouhlasí. Opět útvar telebanking se nepostavil záporně k hodnocení na tuto otázku.

25. Považujete komunikaci mezi Vámi a vedoucím pracovníkem za dostatečnou?

	Tele-sales		Telebanking		Celkem
<b>Rozhodně ano</b>	16	50%	8	53%	24
<b>Spíše ano</b>	11	34%	7	47%	18
<b>Spíše ne</b>	3	10%	0	0%	3
<b>Rozhodně ne</b>	2	6%	0	0%	2
<b>Celkem</b>	32	100%	15	100%	47

Tab. 23. Komunikace s vedoucím pracovníkem



*Graf 25. Komunikace s vedoucím pracovníkem*

Z této otázky vyplynulo, že 89 % všech dotazovaných souhlasí s touto otázkou (z toho 51 % pracovníků rozhodně souhlasí a 38 % zaměstnanců spíše souhlasí). Naopak 11 % lidí celkově nesouhlasí s danou otázkou, přičemž 7 % jedinců vyjádřilo spíše nesouhlas a 4 % jedinců se s danou otázkou vůbec neztotožnila. Opět se záporně z útvaru telebanking na tuto otázku nikdo nevyjádřil.

## 5 ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

### 5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

#### 5.1.1 Základní údaje o zaměstnancích

V dotazníkovém šetření byly nejvíce zastoupeny ženy. Obecně je v TC KB ve Zlíně zaměstnáno více žen než mužů. Neznamená to však, že by KB dávala při výběrovém řízení přednost ženám před muži. Muži tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných.

Většina lidí pracujících v TC patří do věkové kategorie 21 – 35 let. Povolání telefonního bankéře tudíž přitahuje spíše mladší generaci, která snadněji nachází uplatnění právě zde.

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, 62 % zaměstnanců jsou lidé s ukončeným středoškolským vzděláním a tvoří největší podíl, 38 % zaměstnanců absolvovalo vyšší odbornou nebo vysokou školu. Lze usoudit, že KB klade důraz na vzdělanost svých zaměstnanců.

TC Zlín se nejvíce zaměřuje na oblast telefonního prodeje, proto dominantní postavení při dotazníkovém šetření zaujímal právě útvar telesales.

Nejvíce lidí, kteří v TC pracují, jsou zaměstnanci, kteří zde pracují od samého počátku založení, tedy od roku 2008, a tvoří 30 % všech dotazovaných. KB také dává příležitost novým pracovním silám. Jak vyplynulo z šetření, 32 % všech dotazovaných tvořili zaměstnanci, kteří pracují v TC méně než jeden rok.

#### 5.1.2 Motivační systém a motivační faktory

V pracovním životě je pro člověka nejdůležitější jistota zaměstnání. Lidé chtějí takové zaměstnání, které jim zaručí perspektivu dlouhodobého zaměstnání, obzvlášť v dnešní době, kdy je v kraji velká nezaměstnanost. Jako druhou nejčastější odpověď zaměstnanci uvádí možnost kariérního postupu, která je zastoupena z 19 %. V rámci velké mezinárodní bankovní skupiny je tato příležitost velmi velká. Záleží na každém jedinci, jak se k této možnosti postaví, a zdali splňuje požadavky kladené bankou. Na třetím místě se jako motivační složka objevila mzda s 17 %. Je patrné, že mzda není natolik motivující faktor. Na posledních místech se umístily tyto odpovědi: jiný důvod s 9 %, systém odměňování se 4 %, práce je pro mě hobby s 2 % a pracovní doba s 2 %.

S motivačním systémem v TC je spokojena nadpoloviční většina obou útvarů. Lze vidět, že KB má vysoce propracovaný systém, jak zaměstnance co nejvíce motivovat. Celkově bylo spokojeno přes 80 % všech dotazovaných. Na druhou stranu je nutné zmínit, že téměř jedna pětina všech dotazovaných je s motivačním systémem nespokojena. Hůře dopadl útvar telebanking, pro který není motivační systém zajímavý pravděpodobně z nízkého podílu prodeje produktů KB a tomu odpovídajícímu finanční ohodnocení.

Mezi motivační faktory, které se v TC nejvíce osvědčily, patří motivační faktory hmotné. Mzda, finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody apod. je zajímavá pro 85 % dotazovaných. Jen 15 % dotazovaných přitahuje možnost vzdělávání, pracovní postup, osobní růst apod. Je zřejmé, že motivace nehmotnými faktory není pro dotazované lákavá.

### 5.1.3 Systém odměňování

Systém odměňování, který má banka v současnosti nastavený, je zcela jasný a srozumitelný 83 % zaměstnanců. Je evidentní, že většina pracovníků se dobře vyzná v dané oblasti a rozumí ji. Pouze necelé pětina zaměstnanců je tento systém spíše nejasný a nesrozumitelný. Je možné, že se tato neznalost bude týkat právě nových zaměstnanců, kteří v TC pracují méně než jeden rok a kterým může být systém odměňování stále ještě nejasný.

Spokojenost se systémem odměňování vyjádřilo 77 % dotazovaných. Lze říct, že systém odměňování je dobře nastavený a plní svou funkci. 23 % dotazovaných však tento názor nesdílí. Nastavený systém odměňování je nemotivuje. Za jednotlivé útvary dopadl nejhůře útvar telesales, ve kterém je nespokojena necelá jedna třetina respondentů.

S vyšší mzdy je spokojeno celkem 66 % dotazovaných a 34 % dotazovaných si myslí, že je nepatřičně finančně ohodnoceno. Útvar telebanking dopadl opět hůře. Výsledek není příznivý. 40 % dotazovaných z toho útvaru si myslí, že je finančně podhodnoceno. Pramení to z náročnosti povolání a z nižšího ohodnocení, než poskytuje útvar telesales.

Systém benefitů žene pracovníky k lepším výkonům z 83 %. 17 % jedinců si to nemyslí. Nejvíce z útvaru telesales, tj. 19 %, by uvítalo přepracovat systém tak, aby je lépe motivoval k vyšším výkonům.

Suverénně mezi nejžádanější benefity se zařadily stravenky s 54 %. Výhodou je, že jsou vypláceny měsíčně, jejich hodnota je 85 Kč a zaměstnanci si za ně nic nedoplácí. Na druhém místě se uplatnily bankovní benefity, které získaly 32 %. Benefity týkající se

pojištění a připojištění nejsou pro pracovníky moc zajímavé, pravděpodobně vzhledem kvůli nízkému věku respondentů.

Banka nabízí širokou škálu benefitů, proto 49 % dotazovaných si myslí, že není třeba benefity doplňovat o nové, a jsou tedy dostačující. 51 % dotazovaných má jiný názor. Většina si přeje mít možnost vzdělávat se přímo v TC, například formou jazykových kurzů. Další početná skupina by si přála výhodnější podmínky při získávání zaměstnaneckých úvěrů a výhodnější produkty. Mnoho zaměstnanců do práce dojíždí a uvítalo by jakoukoliv formu příspěvků na dopravu nebo bydlení. 2 zaměstnanci by chtěli mít k dispozici služební telefon, který by jim umožnil zkvalitnit a zjednodušit jejich práci. Jiní si přejí volné lístky pro kulturní využití, příspěvky na dovolenou, více výhod pro děti zaměstnanců či firemní školku.

#### **5.1.4 Pracovní podmínky**

S pracovními podmínkami je spokojeno celkem 77 % dotazovaných. 23 % zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že kdyby byly nastoleny jiné, pro ně příznivé pracovní podmínky, byli by spokojeni. O to víc by byli rádi pracovníci z útvaru telesales.

Jelikož je práce v TC rozdělena na směny, je nespokojena s rozvržením pracovní doby necelá polovina všech dotazovaných. Nejvíce jsou znepokojeni telefonní bankéři z útvaru telebanking, jejichž pracovní doba je různorodá.

Pracovní prostředí má pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců v TC ze 75 %. To je dáno velmi moderním prostředím a zařízením, kterým je TC vybaveno, prací v mladém kolektivu apod. 25% dotazovaných je přesvědčeno spíše o opaku. Pracovní prostředí se jim zdá být hlučné, nelíbí se jim špatné umístění pracovních stolů, špatné ovládání některých počítačových aplikací aj. Hůře vyšel z toho hodnocení útvar telesales.

Pocit, že je práce telefonního bankéře psychicky náročná, sdílí 30 % respondentů. Ještě víc se zdají být psychicky vyčerpáni bankéři z útvaru telebanking, pro které je práce na příchozích hovorech těžší. Pouze 6 % dotazovaných přiznalo, že je pozice, kterou vykonávají, vůbec nezatažuje.

Činnosti, které jsou vedoucím pracovníkem po zaměstnanci požadovány a očekávány, jsou všem jasné a srozumitelné. Pouze 28% zaměstnancům je práce spíše jasná a srozumitelná. Vzhledem k tomu, že ani jeden pracovník nemá názor, že by mu byla práce nejasná

a nesrozumitelná, lze podotknout, že KB má vysoce efektivně propracovaný systém zaškolování.

V rámci pracovních podmínek se objevily názory, tj. 30 %, týkající se změny pracovní doby. V útvaru telesales jsou bankéři nespokojeni s prací na směnný provoz a jsou nakloněni práci na jednu směnu. Z útvaru telebanking nejsou bankéři spokojeni opět s prací na směny, s nepravidelností v rozložení směn a nočními směny. 14 % názorů se týká změny pracovního prostředí. Zaměstnanci mají pocit, že by se do prostředí, v němž pracují, mělo zakomponovat více barev, měla by se odstranit hluchost. 9 % názorů se týká celkové komunikace s vedením. Měla by se více zefektivnit. Většina lidí má pocit, že se z pracoviště ztratil obyčejný lidský přístup, vstřícnost a pochopení. 9 % názorů se týká delších pracovních přestávek na odpočinek, občerstvení se nebo zajít si na toaletu. Celková doba odpočinku jim případně dosti krátká. Pod 9 % se umístily názory týkající se navýšení mezd, které neodpovídají pracovnímu nasazení, volnosti při zvolení si dovolené, kterou člověk sám potřebuje, a možnosti kariérního postupu v rámci TC.

### **5.1.5 Vztah vedoucí pracovník a zaměstnanec**

Dobrý vztah mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem je pro výkon povolání velmi důležitý. 85 % zaměstnaných si myslí, že je vedoucí pracovník za dobře odvedenou práci náležitě ocenil. 15 % dotazovaných je přesvědčeno o opaku. Nemají pocit, že by jejich dobře odvedenou práci vedoucí pracovník náležitě ocenil. Spíše si myslí, že vedoucí pracovník o ně neprojevuje zájem a bere jejich činnost jako samozřejmost. Všichni z útvaru telebanking uvedli, že je vedoucí týmu za dobrý výkon náležitě ocenil.

To, že je vedoucí pracovník objektivní a spravedlivý, si myslí celkem 87 % zaměstnaných. Opak si myslí 13 % dotazovaných. Myslí si, že vedoucí týmu není při hodnocení výsledků svých podřízených objektivní a spravedlivý, že je více nakloněn jiným podřízeným a že nehraje férovou hru. Opět nikdo z útvaru telebanking nesdílí stejný pocit, proto dopadl tento útvar nejlépe.

Možnost poučit se z cizí kritiky vidí jako dobrou příležitost 91 % dotazovaných. Kritika, plynoucí od ostatních kolegů či vedoucího pracovníka, je pro 9 % dotazovaných bezcenná. Lépe dopadl útvar telesales, ve kterém se pracovníci z této kritiky více dokážou poučit.

89 % pracovníků si myslí, že je vedoucí pracovník ochoten vyslechnout jejich problémy, názory či připomínky. To je v rámci prohlubování vztahu mezi oběma pracovníky velmi

důležité. Je dobré, že vedoucí pracovník má ve velké míře zájem naslouchat svým podřízeným. 11 % zaměstnanců je ovšem jiného názoru. Mají pocit, že se vedoucí pracovník o zaměstnance nezajímá, že tu není pro ně, když je potřeba, že není příliš ochoten je vyslechnout a že je časově zaneprázdněn. Negativní názor nesdílí však nikdo z útvaru telebanking.

Komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem považuje 89 % všech dotazovaných za dostatečnou. 11 % respondentů vidí tuto komunikaci jako nedostatečnou, která může být příčinou špatně odvedeného pracovního výkonu. Všichni bankéři z útvaru telebanking jsou s komunikací mezi nimi a vedoucím pracovníkem spokojeni.

## 5.2 Návrh opatření ke zdokonalení motivačního systému

Na základě výsledků analýzy navrhuji následující opatření ke zdokonalení motivačního systému v telefonním centru KB, a.s. ve Zlíně.

Navzdory tomu, že má KB vysoce propracovaný motivační systém, je potřeba jej neustále sledovat kvůli měnícím se podmínkám a požadavkům zaměstnanců na pracovišti. Vzhledem k tomu, že téměř jedna pětina všech zaměstnanců není s motivačním systémem spokojena, je nutné se zaměřit právě na tu oblast, ze které nespokojenost pramení. Je nutné neustále zvyšovat procento spokojenosti zaměstnanců a vypracovat takový motivační systém, který by hnal pracovníky k tomu, aby měli pocit, že práce, kterou vykonávají, se ubírá směrem kupředu a dává jim smysl. Spokojený pracovník má rozhodně chuť pracovat. Banka by se měla o své zaměstnance co nejvíce zajímat, vyslechnout jejich tužby a přání. Musí hledat společná řešení pro nalezení těchto přání. I přesto, že zaměstnance převážně motivují hmotné motivační faktory, je nezbytné, aby zaměstnanci znali i nehmotné motivační faktory, které by je hnaly kupředu v uspokojení svých potřeb. KB musí co nejvíce informovat a dávat zaměstnancům příležitost využívat principy, formy a metody nehmotné motivace. Jako příklad lze uvést možnost jakéhokoliv vzdělávání, pracovního postupu, osobního růstu apod. Každý musí být obeznámen s tím, že dobrý pracovník má šanci se sebezdokonalovat a může se v rámci bankovního ústavu rozvíjet.

Co se týče současného systému odměňování v TC KB, je všem ve většině případů zcela jasný a srozumitelný. V ostatních případech je nutné věnovat pozornost těm zaměstnancům, kterým je systém odměňování nejasný. Nejasnost převažuje



pravděpodobně u nových zaměstnanců, kteří ještě nemají se systémem odměňování mnoho zkušeností. Doporučuji proto důkladně informovat všechny zaměstnance, kterým z této oblasti není něco jasné. Navrhuji posílit komunikaci mezi novými zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Velmi dobře může posloužit názorná prezentace, která by shrnula všechny formy odměňování, principy, metody apod. Jen dobře informovaný pracovník může být pro společnost přínosem. Aby s tímto systémem byla spokojena co největší možná skupina pracovníků, je dobré mít na paměti ty skutečnosti, které zaměstnancům vadí. Více motivované zaměstnance povede lépe nastavený systém odměňování k efektivnějším pracovním výsledkům. Systém je třeba více propracovat, aby byl každý spokojen. Mzda, bonusy, benefity nebo jiné složky odměňování musí být přizpůsobeny typu pracovní pozice a pracovnímu výkonu. Se mzdou je nespokojeno přes jednu třetinu zaměstnanců. Tato vysoká nespokojenost pramení patrně z neodpovídajícího finančního ohodnocení náročnosti povolání práce telefonního bankéře. Musí být proto zohledněny všechny faktory, které určují typ pracovní pozice. Především pak útvaru telebanking doporučuji postupně navýšit složku mzdového ohodnocení na přijatelnější úroveň z důvodu náročnosti povolání, z nepravděpodobnosti rozvržení pracovní doby od brzkých ranních hodin do pozdních večerních, z více promluvené doby s klienty a celkového pracovního vytížení. To vše povede minimálně k odstranění pocitu méněcennosti pracovníků ve srovnání s útvarem telesales, kde je mzdové ohodnocení podstatně vyšší. Benefitům přikládám velkou váhu početná skupina zaměstnanců. Avšak je na místě zmínit ty benefity, které zaměstnancům chybí. Jako příklad uvádím zavedení jazykového kurzu, který je hrazen z části nebo plně bankou. Zaměstnanci vyjádřili názor, že by se rádi vzdělávali. Dále navrhuji, aby byly zaměstnancům nastoleny příznivější podmínky při získávání zaměstnaneckých úvěrů a získali vyšší slevy u produktů KB. Čím víc bude pro banku zaměstnanec přínosnější, tím větší slevy může získat. Musí se zhodnotit a posoudit možnost získání příspěvků na dopravu a bydlení pro vzdáleně bydlící zaměstnance podle předem stanovených kritérií. Nemalá skupina zaměstnaných za prací dojíždí i z velké vzdálenosti, tudíž navrhuji posoudit a podpořit jakýkoliv program, který by se vztahoval na možnost získání příspěvku na dopravu či bydlení. Jako další možný benefit doporučuji pro vedoucí zaměstnance obstarat služební mobilní telefon, který bude sloužit jako nástroj pro zdokonalení jejich pracovního výkonu mimo standardní pracoviště. Dále je na místě za dobře odvedený výkon ohodnotit pracovníky volnými lístky pro kulturní využití nebo

příspěvky na dovolenou. Vzhledem k nízkému věkovému složení všech zaměstnanců v TC je na místě i vytvoření určité formy firemní školky.

Každý zaměstnavatel je povinen vytvořit na pracovišti takové pracovní podmínky, na které má zaměstnanec ze zákona právo. Je důležité, aby se jim zaměstnavatel neustále věnoval a zdokonaloval je. Pokud budou zaměstnanci nastoleny výborné pracovní podmínky, jeho pracovní výkon bude pro společnost efektivnější. I když jsou někteří zaměstnanci s pracovními podmínkami nespokojeni, doporučil bych zaměřit se na ty oblasti, ze kterých pramení nespokojenost. Především navrhuji důkladněji propracovat systém rozvržení pracovní doby, s kterou není spokojena nemalá skupina respondentů. Na místě je ustálení nepravidelnosti v rozvrhování pracovních směn v jednotlivých útvarech, především pak v útvaru telebanking, kde je začátek a konec pracovní doby velmi proměnlivý. Pracovní prostředí, které má vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost jedince ve společnosti se musí více přizpůsobit požadavkům zaměstnanců. I když je prostředí moderně vybaveno, je vhodné vyslechnout další potřeby zaměstnanců. Měla by být vyřešena hlučnost prostředí, která je dána typem pracovní pozice. Dále musí být vyřešena nevhodnost umístění některých pracovních stolů, které jsou umístěny na více frekventovaných místech, kde je větší pohyb zaměstnanců. Je na místě dát pracovníkovi šanci si místo vybrat, pokud to okolnosti dovolují. Navrhuji dále zaktualizovat některé počítačové aplikace, které usnadní práci zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že pro některé zaměstnance je práce psychicky náročná, doporučil bych rozvolnit pracovní dobu do více částí, prodloužit přestávky, zavést odpočinkový koutek s možností celkového odreagování se formou společenských her, možnosti připojení se k internetu apod. I když není náplň některým pracovníkům úplně jasná a srozumitelná, navrhuji zvýšit informovanost zaměstnanců o náplni jejich práce v rámci pravidelných školení. Je důležité, aby zaměstnanec neměl strach oslovit svého vedoucího týmu a zeptat se na nejasnosti týkající se náplně práce a aby zde vedoucí pracovník byl pro svého zaměstnance vždy, když ho bude potřebovat. Dále je na řadě posílení celkové osobní komunikace mezi zaměstnanci a vedením, neboť zaměstnanci mají pocit, že z pracoviště zmizel obyčejný lidský přístup, pochopení a vstřícnost. Zaměstnance musí vedení podporovat, motivovat i stimulovat. Musí projevovat více zájmu. Pozornost nesmí být zaměřena pouze na prodej produktů. Žádosti zaměstnanců musí být vyslyšeny vedením s větší vstřícností, než bylo doposud. Dále navrhuji pro zaměstnance uplatnit možnost plánování si dovolené podle toho, jak sám člověk potřebuje.

Vztah zaměstnance a vedoucího pracovníka musí být vždy na velmi profesionální úrovni, založený na vzájemné důvěře. Proto je důležité, aby vedoucí pracovník podřízeného vždy za dobře odvedenou práci náležitě ocenil. Objektivní a spravedlivá pochvala naznačuje zaměstnanci, že je vedoucí pracovník s jeho prací spokojen. I když mají někteří pracovníci pocit, že je vedoucí pracovník nedokáže objektivně a spravedlivě ocenit, je nutné přistoupit k odstranění těchto nedostatků. Vedoucí pracovník nesmí jiným zaměstnancům stranit. Musí být dobrým příkladem pro všechny své podřízené, musí umět kritiku dobře podat, musí být ochoten vyslechnout problémy, názory či připomínky svých podřízených, komunikovat se svými zaměstnanci na velmi profesionální úrovni. Jakékoliv neprofesionální chování vedoucího pracovníka vůči svému podřízenému se může stát překážkou pro vzájemnou spolupráci mezi nimi. Považuji za vhodné zřídit anonymní schránku, kde by měli zaměstnanci možnost kdykoliv vyjádřit svůj názor týkající se jejich práce, vedoucího pracovníka, respektive všeho, čeho by chtěli v rámci zkvalitnění celého pracovního procesu změnit.

## ZÁVĚR

Vytvořit kvalitní motivační systém, který by co nejvíce uspokojoval potřeby jednotlivých zaměstnanců a motivoval je k lepším pracovním výkonům, je úkol nelehký. Dobře nastavený motivační systém, který pomáhá získat nebo udržet spolehlivé zaměstnance, může přinést podniku výhody v podobě zvýšené produktivity práce a zvýšení míry zisku. Jen spokojený a oddaný pracovník může být pro podnik přínosem. Zaměstnanec musí mít pocit, že je pro podnik významný, že se mu dostává patřičné hodnocení, má možnost kariérově postoupit apod.

Bakalářská práce byla zaměřena na zjištění současného stavu motivačního systému v telefonním centru KB, a.s. ve Zlíně a na vytvoření návrhu opatření ke zdokonalení motivačního systému ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci z velké míry spokojeni s úrovní motivačního systému. Jen malá skupina respondentů vyjádřila nesouhlas s motivačním systémem. Nejvíce zaměstnanců dává přednost hmotným motivačním faktorům, jako jsou například finanční odměny, zaměstnanecké výhody apod. Nehmotné motivační faktory nejsou pro zaměstnance lákavé. I přes kvalitně propracovaný systém odměňování se v něm někteří zaměstnanci špatně orientují, neznají způsoby, principy a metody odměňování. Jsou však se systémem odměňováním ve velké míře spokojeni. Velká pozornost se musí věnovat mzdovému ohodnocení, které musí odpovídat pracovnímu nasazení. Nastavený systém benefitů motivuje velkou skupinu zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Nicméně je nezbytné, aby se zaměstnavatel zaměřil na nové možnosti odměňování pomocí benefitů, které by více uspokojovaly přání a tužby zaměstnanců. Pracovní podmínky vyhovují velkému množství pracovníků, i přesto je nutné se věnovat těm oblastem, se kterými nejsou zaměstnanci vůbec spokojeni. Je potřebné více rozpracovat rozvržení pracovní doby zaměstnanců, zaměřit se na zkvalitnění pracovního prostředí dle přání a potřeby jednotlivých pracovníků. Musí se prohloubit osobní komunikace mezi vedením a samotnými pracovníky.

Na závěr lze říci, že i přes některé nedostatky, které vyplynuly z dotazníkového šetření, má KB vysoce propracovaný systém motivování svých zaměstnanců. Návrh opatření ke zdokonalení motivačního systému může sloužit vedení KB jako podklad pro zkvalitnění úrovně motivačního systému v telefonním centru ve Zlíně.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] CLEGG, B. *Motivace*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [9] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů – Vybrané kapitoly*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

**Internetové zdroje:**

- [11] *Komerční banka, a.s.* [online]. 2010. [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>>

- [12] *Komerční banka, a.s.* [online]. 2010. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/bankeri-v-telefonnim-centru-komercni-banky-v-liberci-obslouzili-v-lonskem-roce-53-milionu-hovoru-487.shtml>>
- [13] *Komerční banka, a.s.* [online]. 2010. [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/skupina-komercni-banky-vykazala-za-tri-ctvrtleti-roku-2010-cisty-zisk-9-963-milionu-kc-1084.shtml>>
- [14] *Komerční banka, a.s.* [online]. 2010. [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/kb-informace-o-kb.pdf?f94240034982a455f5b94948b334640b>>
- [15] *Měšec.cz* [online]. 1998 – 2011. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/nove-telefonni-centrum-komercni-banky-prinese-do-zlina-230-novych-pracovnich-mist>>

**Ostatní zdroje:**

- [16] Interní zdroje Komerční banky, a. s.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

TC Telefonní centrum

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Proces motivace .....</i>	14
<i>Obr. 2. Hierarchie potřeb podle Maslowa .....</i>	19
<i>Obr. 3. Uspořádání potřeb Alderfera .....</i>	20
<i>Obr. 4. Teorie X a teorie Y.....</i>	23
<i>Obr. 5. Prémiové odměny .....</i>	31
<i>Obr. 6. Organizační struktura Komerční banky .....</i>	38



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Pohlaví respondentů .....</i>	43
<i>Tab. 2. Věková kategorie respondentů.....</i>	44
<i>Tab. 3. Vzdělání respondentů .....</i>	45
<i>Tab. 4. Pracovní útvar .....</i>	46
<i>Tab. 5. Doba trvání pracovního poměru .....</i>	47
<i>Tab. 6. Důvod práce v telefonním centru.....</i>	48
<i>Tab. 7. Spokojenost s motivačním systémem .....</i>	49
<i>Tab. 8. Motivační faktory.....</i>	50
<i>Tab. 9. Srozumitelnost s motivačním systémem .....</i>	50
<i>Tab. 10. Spokojenost se systémem odměňování.....</i>	51
<i>Tab. 11. Souvislost mzdy s pracovním nasazením .....</i>	52
<i>Tab. 12. Motivace pomocí benefitů.....</i>	53
<i>Tab. 13. Preference benefitů.....</i>	54
<i>Tab. 14. Spokojenost s pracovními podmínkami .....</i>	56
<i>Tab. 15. Spokojenost s pracovní dobou .....</i>	57
<i>Tab. 16. Vliv prostředí na práci.....</i>	58
<i>Tab. 17. Náročnost práce .....</i>	59
<i>Tab. 18. Srozumitelnost s náplní práce.....</i>	60
<i>Tab. 19. Ocenění od vedoucího pracovníka .....</i>	62
<i>Tab. 20. Pochvala od vedoucího pracovníka.....</i>	63
<i>Tab. 21. Poučnost kritiky .....</i>	64
<i>Tab. 22. Ochota vyslechnout připomínky .....</i>	65
<i>Tab. 23. Komunikace s vedoucím pracovníkem.....</i>	66

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Pohlaví respondentů</i> .....	44
<i>Graf 2. Věková kategorie respondentů</i> .....	45
<i>Graf 3. Vzdělání respondentů</i> .....	46
<i>Graf 4. Pracovní útvar</i> .....	46
<i>Graf 5. Doba trvání pracovního poměru</i> .....	47
<i>Graf 6. Důvod práce v telefonním centru</i> .....	48
<i>Graf 7. Spokojenost s motivačním systémem</i> .....	49
<i>Graf 8. Motivační faktory</i> .....	50
<i>Graf 9. Srozumitelnost s motivačním systémem</i> .....	51
<i>Graf 10. Spokojenost se systémem odměňování</i> .....	52
<i>Graf 11. Souvislost mzdy s pracovním nasazením</i> .....	53
<i>Graf 12. Motivace pomocí benefitů</i> .....	54
<i>Graf 13. Preference benefitů</i> .....	55
<i>Graf 14. Navrhnutí nových benefitů</i> .....	55
<i>Graf 15. Spokojenost s pracovními podmínkami</i> .....	57
<i>Graf 16. Spokojenost s pracovní dobou</i> .....	58
<i>Graf 17. Vliv prostředí na práci</i> .....	59
<i>Graf 18. Náročnost práce</i> .....	60
<i>Graf 19. Srozumitelnost s náplní práce</i> .....	61
<i>Graf 20. Navrhnutí změn pracovních podmínek</i> .....	61
<i>Graf 21. Ocenění od vedoucího pracovníka</i> .....	63
<i>Graf 22. Pochvala od vedoucího pracovníka</i> .....	64
<i>Graf 23. Poučnost kritiky</i> .....	65
<i>Graf 24. Ochota vyslechnout připomínky</i> .....	66
<i>Graf 25. Komunikace s vedoucím pracovníkem</i> .....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážení zaměstnanci,

jsem studentem třetího ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a dovoluji si Vám předložit následující dotazník, který je součástí mé bakalářské práce na téma Zdokonalení motivačního systému. Obracím se na Vás proto s žádostí o jeho vyplnění.

Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit jen pro potřeby mé bakalářské práce. Je Vám předložen po předchozí konzultaci s panem ředitelem Ing. Oldřichem Vydrou, který mi umožnil v telefonním centru KB, a.s. ve Zlíně výzkum provést. Prosím o jeho pravdivé a úplné vyplnění.

Předem Vám moc děkuji za ochotu a spolupráci,

Lukáš Pantlík

### **1. Jste:**

- muž       žena

### **2. Do jaké věkové skupiny patříte?**

- méně než 20       21 – 35       36 – 50       51 a více

### **3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

- střední odborné s maturitou       středoškolské       vyšší odborné  
 vysokoškolské

### **4. Ve kterém útvaru telefonního centra pracujete?**

- Telebanking       Telesales

### **5. Jak dlouho v telefonním centru pracujete?**

- méně než 3 měsíce       3 měsíce – 1 rok       1 – 2 roky       2 – 3 roky  
 3 roky a více

**6. Jaký je Váš největší důvod pro práci ve Vašem zaměstnání?**

- mzda       systém odměňování       jistota zaměstnání       pracovní doba  
 možnost kariérního postupu       práce je pro mě hobby       jiný důvod

**7. Jste spokojen/á s motivačním systémem ve Vaší společnosti?**

- velmi spokojen/a       spokojen/a       spíše spokojen/a  
 spíše nespokojen/a       nespokojen/a       velmi nespokojen/a

**8. Jakým motivačním faktorům dáváte přednost?**

- hmotným motivačním faktorům (finanční odměny, zaměstnanecké výhody)  
 nehmotným motivačním faktorům (možnost vzdělávání, postupu, osobní růst atd.)

**9. Je Vám současný systém odměňování zcela jasný a srozumitelný?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**10. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?**

- velmi spokojen/a       spokojen/a       spíše spokojen/a  
 spíše nespokojen/a       nespokojen/a       velmi nespokojen/a

**11. Myslíte si, že mzda odpovídá Vašemu pracovnímu nasazení?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**12. Motivuje Vás současný systém benefitů ve Vaší společnosti k lepším výkonům?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**13. Kterému benefitu dáváte největší přednost?**

- stravenky       penzijní připojištění       2 dny placené dovolené navíc  
 bankovní benefity       FlexiPASS       Životní pojištění KP

**14. Které benefity, které banka nenabízí, byste rád/a přivítal/a? (prosím uveďte)**

.....

**15. Jak jste celkově spokojen/a se současnými pracovními podmínkami?**

- velmi spokojen/a     spokojen/a     spíše spokojen/a  
 spíše nespokojen/a     nespokojen/a     velmi nespokojen/a

**16. Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby na pracovišti?**

- velmi spokojen/a     spokojen/a     spíše spokojen/a  
 spíše nespokojen/a     nespokojen/a     velmi nespokojen/a

**17. Má prostředí, ve kterém pracujete, pozitivní vliv na Vaši motivaci, spokojenost a výkonnost ve společnosti?**

- rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**18. Je pro Vás práce psychicky náročná?**

- ano     ne     přiměřeně

**19. Je Vám náplň práce zcela jasná a srozumitelná?**

- rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**20. Co byste si v rámci lepších pracovních podmínek nejvíce přáli změnit? (prosím uveďte)**

.....  
.....

**21. Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník za dobře odvedenou práci náležitě ocení?**

- rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**22. Dokáže Vás vedoucí pracovník objektivně a spravedlivě pochválit?**

- rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**23. Je pro Vás kritika od vedoucího pracovníka nebo ostatních kolegů poučná?**

- rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**24. Je vedoucí pracovník ochoten vyslechnout Vaše problémy, názory či připomínky?**

- rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**25. Považujete komunikaci mezi Vámi a vedoucím pracovníkem za dostatečnou?**

rozhodně ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

**Děkuji Vám za ochotu a za čas, který jste věnovali při vyplňování tohoto dotazníku.**