

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Johana Vaňková

Motivace zaměstnanců ve firmě

Bankovní institut vysoká škola, a.s.

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Johana Vaňková

**Motivation of the Banking Institute College of Banking
employees**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8. 2. 2016

Johana Vaňková

Poděkování

Děkuji panu PaedDr. Josefu Petráškovi za všechny podnětné připomínky a rady, které jsem od něj během psaní bakalářské práce získala a které jsou pro mne přínosem i do budoucna.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá základními pojmy z oblasti motivace zaměstnanců a vybranými teoriemi motivace. Dále shrnuje obecné zásady tvorby motivačních programů. Praktická část popisuje firmu Bankovní institut vysoká škola, a.s. a její zaměstnanecké výhody. Následně jsou v praktické části prezentovány, pomocí empirického šetření, názory zaměstnanců Bankovního institutu vysoké školy, a.s. na zaměstnanecké výhody, které jim firma nabízí.

Klíčová slova

Bankovní institut vysoká škola, a.s., motivace, motivační program, pracovní spokojenost, stimulace, teorie motivace, zaměstnanecké výhody

Annotation

In its theoretical part, this bachelor's thesis examines elementary concepts from the field of employee motivation and other selected motivational theories. Furthermore, it sums up general tenets necessary for the creation of motivational programs.

The practical section describes the Banking Institute College of Banking and its employee benefits. The opinions of the employees of the Banking Institute College of Banking on available employee benefits are presented, using empirical survey technique.

Keywords

Banking Institute College of Banking, employee benefits, job satisfaction, motivation, motivational program, stimulation, theory of motivation

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 Motiv.....	11
1.2 Motivace	11
1.3 Motivační profil	12
1.4 Motivační program	12
1.5 Stimul a stimulace.....	12
1.6 Aspirace	13
1.7 Potřeba	13
1.8 Lídr.....	14
2 TEORIE MOTIVACE	15
2.1 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti.....	15
2.2 Teorie hierarchie potřeb.....	16
2.3 Expektační teorie	18
2.4 Stimulační teorie	18
2.5 Teorie X a teorie Y	19
3 MOTIVACE	21
3.1 Zdroje motivace	21
3.2 Dynamika motivace	22
3.3 Motivace a výkon.....	24
4 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	26
4.1 Výkonnost a spokojenost.....	26
4.2 Motivační typy.....	27
4.2.1 Objevovatelé	28
4.2.2 Usměřňovatelé	28
4.2.3 Sladřovatelé	29
4.2.4 Zpřesňovatelé.....	30
4.3 Lídr jako motivace	30
4.4 Motivace pracovních míst.....	31
4.5 Stimulační prostředky	32

4.6	Motivační program	35
PRAKTICKÁ ČÁST		37
5 BANKOVNÍ INSTITUT VYSOKÁ ŠKOLA, A.S.		37
5.1	Organizační řád a struktura společnosti.....	38
5.2	Zaměstnanecké výhody.....	41
6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ		43
6.1	Cíl práce a hypotézy	43
6.2	Dotazníkové šetření	44
6.3	Výsledky průzkumu.....	62
ZÁVĚR		64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		66
SEZNAM ZKRATEK		68
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		69
SEZNAM PŘÍLOH.....		72

ÚVOD

Bez motivace k čemukoliv, není schopen člověk ničeho. S vyhlídkou do budoucna jdeme spát a s vyhlídkou do budoucna se i budíme. Motivace je tím, co nás žene vpřed, ať už se jedná o potřebu seberealizace či ohodnocení. Motivace k práci je jedním ze segmentů všech potřeb, které lidé pociťují. V dnešní době je možné říci, že tato motivace je takřka nejtěžejnější. Převážně díky práci se lidé často nacházejí v dnešní uspěchané době, a pokud mají tuto práci vykonávat dobře a zároveň mít i pocit zadostiučinění a seberealizace, je motivace k práci důležitou součástí každého z nás.

Aby byl podnik schopný čelit konkurenci, získat zákazníka a uspět na trhu, nemůže pouze investovat do vyspělých technologií. Tyto technologie musí ovládat lidé, a proto je pro podnik zásadní mít kvalifikované zaměstnance a umět vhodně využít jejich potenciál. Není možné, aby manažeři pro vedení lidí využívali stejné přístupy, které jsou využívány pro práci se stroji či technologiemi. V dnešní době nelze pohlížet na lidský potenciál pouze jako na pracovní sílu. Lidé jsou základním článkem při zvyšování efektivity a výkonnosti podniku. Volit vhodné přístupy k lidem není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Zpravidla před takovým úkolem stojí personální manažer, který při vhodně zvolených způsobech motivace a simulace zaměstnanců významně přispívá k dosahování cílů a hodnot podniku.

Chování člověka lze motivovat. Pod výrazem motivace je možné si představit souhrn činností, které stimulují k pozitivním přístupům, lepší práci zaměstnanců nebo fungují jako podpora při plnění náročných úkolů. Je tak zvyšována celková produktivita práce v organizaci. Pokud jsou však zaměstnanci motivováni nedostatečně nebo nevhodně, dochází například ke zpomalování procesů či k demotivaci. V případě, že podnik chce, aby zaměstnanci dosahovali stanovených cílů, nemůže pracovat pouze s jejich znalostmi a praxí, ale měl by se zaměřit i na správnou motivaci a dosáhnout tak u zaměstnanců pozitivního přístupu k práci.

Problémy vznikají zejména tehdy, když zaměstnanec nenajde v práci vůbec nic, co by ho bavilo. Naopak, pokud něco takového najde, lze předpokládat, že bude smířen i s částí práce, kterou vykonává nerad. Zadávaná práce by tedy měla obsahovat alespoň část, která bude zaměstnanci přinášet radost. Jedná se o tak zvanou motivační kotvu. Dále není vhodné předpokládat, že to co motivuje jednoho člověka, bude motivovat druhého. Je

to samozřejmě obecně známé, ale je nutné mít toto na paměti při každodenní práci, zvláště pokud se tato práce týká lidí.

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat stávající motivační program ve firmě Bankovní institut vysoká škola, a.s. a zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje a plní svůj účel, následně navrhnouti možného zlepšení v oblasti motivace v daném podniku.

Teoretická část je zaměřena na definování teorií motivace, které je vhodné znát při tvorbě motivačních programů v organizacích a na obecné zásady tvorby motivačních programů. V praktické části bakalářské práce je jedním z dílčích cílů představit firmu Bankovní institut vysoká škola, a.s., ve které jsou zjišťovány názory zaměstnanců na stávající zaměstnanecké výhody. Dále jsou v praktické části, pomocí výstupů z dotazníkového šetření, prezentovány výsledky předem stanovených hypotéz.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Motiv

„*Motiv je jakýkoliv vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě*“.¹ Termín vychází z latinského slova motus, což v překladu znamená pohyb. Pokud je nějaký motiv označován za hlavní, neznamená to, že je to definitivní. Důležitost motivů, i motivy samotné, se mohou měnit. Vše záleží na jednotlivci, jeho situaci nebo rozpoložení. Obecně je však možné říct, že cílem motivů je dosažení nějakého citového stavu, zejména příjemného.

Například pro řídicího pracovníka je důležité, aby dokázal správně určit motivy podřízených a mohl s nimi co nejlépe pracovat, protože dle Dieblové „*jsou motivy chápány jako hnací síly, hybný základ našeho jednání*“.² Pokud je tedy dobře určen motiv pracovníka, je možné se tak vyhnout problémům z nedostatečné motivace k práci.

Motivy lze nejčastěji dělit na primární a sekundární. Mezi primární motivy se řadí uspokojení biologických potřeb nebo psychologických potřeb. Sekundární motivy jsou pak ty, které usnadňují cestu k primárním potřebám.

1.2 Motivace

Motivace je proces účelného jednání, které má za cíl dosáhnout určitého stavu. „*Motivace tak, obecně vzato, vyjadřuje rozpory mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží, tj. např. mezi hladověním a nasycením, pocitem jistoty a pocitem nejistoty apod.*“³

Motivace lze dělit podle několika kritérií, například na motivaci vnitřní a vnější nebo na vědomou a nevědomou motivaci.

¹ ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 177. ISBN 978-80-7367-560-8

² DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 53. ISBN 80-902105-8-9

³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, s. 14. ISBN 80-200-0592-7

1.3 Motivační profil

Chování a jednání každého člověka je formováno specifickými motivy. Nepůsobí však izolovaně, sdružují se a vytváří obsahově nebo funkčně spojené struktury. Ty jsou poměrně stálé a jsou součástí celkového profilu osobnosti, takzvaného motivačního profilu. Motivační profil je jedinečný pro každého člověka, protože se utváří na základě vlastních individuálních zkušeností, a to již od dětství. Při vytváření motivačního programu je znalost motivačních profilů zaměstnanců velmi důležitá, pouze tak se dá sestavit efektivní motivační program.

1.4 Motivační program

Motivační program je ucelený soubor opatření při řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je aktivní ovlivňování pracovního chování lidí a vytváření pozitivního vztahu k organizaci u všech zaměstnanců.

Cílem motivačního programu je posílit loajalitu zaměstnanců k firmě a vzbudit u nich zájem rozvíjet sama sebe. Jedná se o vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace.

Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

1.5 Stimul a stimulace

Slovo pochází z latiny a v překladu znamená pobídnout. „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“⁴ Stimulace se tedy od motivace liší působením na jedince zvnějšku, nejčastěji skrz jednání jiného člověka. Dle Bedrnové a Nového „*jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.*“⁵

⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 364. ISBN 978-80-7261-169-0

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 365. ISBN 978-80-7261-169-0

Stimuly rozlišujeme na tzv. impulsy a incentivy. Impuls je endogenní, vnitřní, intrapsychický podnět signalizující změnu v těle nebo v mysli člověka. Impulsem může být například únava, bolest nebo nervozita. Incentiv je exogenní, vnější, z vnějšku přicházející podnět, který se vztahuje vrozeně nebo naučeně k impulsům. Jedná se tedy o podnět, který aktivuje určitý motiv, jako například pochvala nebo možnost postupu.

1.6 Aspirace

Aspirace člověka je důležitým rysem osobnosti. V aspiracích se odráží vlastní představa výkonnosti a také žebříček hodnot. Jsou to cíle, snahy, nároky a požadavky na uspokojení potřeb, které si vytyčuje sám člověk. Aspirační úroveň měří naléhavost aspirace. Výši aspirační úrovně ovlivňuje sebedůvěra, schopnosti osobnosti, zkušenosti, zájem o danou oblast, potřeba úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchům. Pro zralé a vyrovnané jedince je typická stálá a vyrovnaná aspirační úroveň. Aspirační úroveň může být buď přiměřená schopnostem jedince, nebo nepřiměřená schopnostem jedince.

1.7 Potřeba

„Intrapsychický jev signalizující nedostatek (nebo nadbytek) něčeho, co je z hlediska subjektu žádoucí (nežádoucí). Jedná se v podstatě o porušení vnitřní rovnováhy a tendenci (potřebu) k jejímu znovunabytí (saturaci).“⁶

Potřeby jsou obecně vnímány za hnací motor každé aktivity. Jedinec má vrozené potřeby, které je možné určit, třídít a hierarchizovat. Mnoho potřeb je pocíťováno ze subjektivních důvodů. Lze rozlišovat potřeby absolutní, což jsou ty, které mají být naplněny za jakékoliv situace, a potřeby relativní, jejichž uspokojení odlišuje jedince od svých bližních. Dále je rozlišováno na primární potřeby, přirozené, biologické povahy, a potřeby sekundární, získané, sociální, kulturní povahy.

⁶ PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 162. ISBN 80-200-0950-7

1.8 Lídr

Lídrů jsou ti, kteří určují směr, formují vize, dokáží rozpoznat příležitosti. Jedná se o osobnosti disponující silným charismatem a energií. Lídr se orientuje na lidi, projevuje o své kolegy a podřízené opravdový zájem. Filozofie lídra bývá postavena na osobní spokojenosti a motivaci každého jedince. Umí komunikovat s lidmi tak, aby je inspiroval.

„Lídr musí být pro všechny lidi vším. Musí vyvažovat vzájemně propojené požadavky úkolu s požadavky týmu jako celku a s požadavky jednotlivých členů týmu. Znamená to být direktivní, když je to nezbytné; chválit a poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, když to lidé potřebují; zabezpečovat, aby každý při práci využíval plně svůj potenciál a všechno optimálně fungovalo.“⁷

⁷ THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 148. ISBN 978-80-7357-267-9

2 TEORIE MOTIVACE

Smyslem této kapitoly není představit všechny motivační teorie. Je zde uveden výběr motivačních teorií pracovního jednání, které by měly pomoci vedoucímu pracovníkovi, popřípadě komukoliv, kdo pracuje s lidskými zdroji, pochopit, že k dosažení žádoucích výsledků pomocí motivace lze přistupovat mnoha způsoby a vzhledem k tomu, že každý člověk je individualita, je dobré znát více možností a moci mezi nimi volit.

Existují skupiny teorií zaměřené na obsah a zaměřené na proces. Teorie zaměřené na obsah se orientují na jednotlivé skutečnosti, které mohou motivovat. Jedná se o teorii Fredericka Herzberga a Maslowovu hierarchii potřeb. Teorie zaměřené na proces definují hlavní proměnné, pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. Zde jsou zastoupeny Vroomovou expektační teorií, Stimulační teorií a McGregorovou teorií.

2.1 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

V roce 1959 Frederick Herzberg, spolu se svým týmem, provedl studii uspokojování potřeb u 200 techniků a účetních. Ptal se na chvíle, kdy se v práci cítili velmi dobře a naopak kdy se cítili velmi špatně a na okolnosti situací, které k těmto pocitům vedly.

Na základě tohoto výzkumu dospěl Herzberg k tomu, že pokud nejsou přítomny některé okolnosti práce, mohou způsobit nespokojenost zaměstnanců, avšak když přítomny jsou, výrazně motivaci zaměstnanců nezvyšují. Tyto okolnosti nazval udržovací faktory neboli hygienické faktory či dissatisfactory. „*Uvedl deset takových udržovacích faktorů: Podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.*“⁸

Druhý závěr, který Frederick Herzberg zformuloval, se týkal motivačních faktorů neboli satisfaktorů. To jsou ty okolnosti práce, které při své nepřítomnosti nevyvolávají vyšší nespokojenost. Pokud přítomny jsou, vyvolávají vysokou míru pracovní spokojenosti a motivace. Jedná se o těchto šest motivátorů: Možnost osobního růstu, práce, odpovědnosti, dosažení cíle, povýšení a uznání.

⁸ DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 375. ISBN 978-80-7169-422-9

„Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takových opatření byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji.“⁹ Vysvětlením může být právě Herzbergova teorie, ze které je zřejmé, že není možné se zaměřit pouze na hygienické faktory, ale pro zlepšení motivace je nutné pracovat s motivátory.

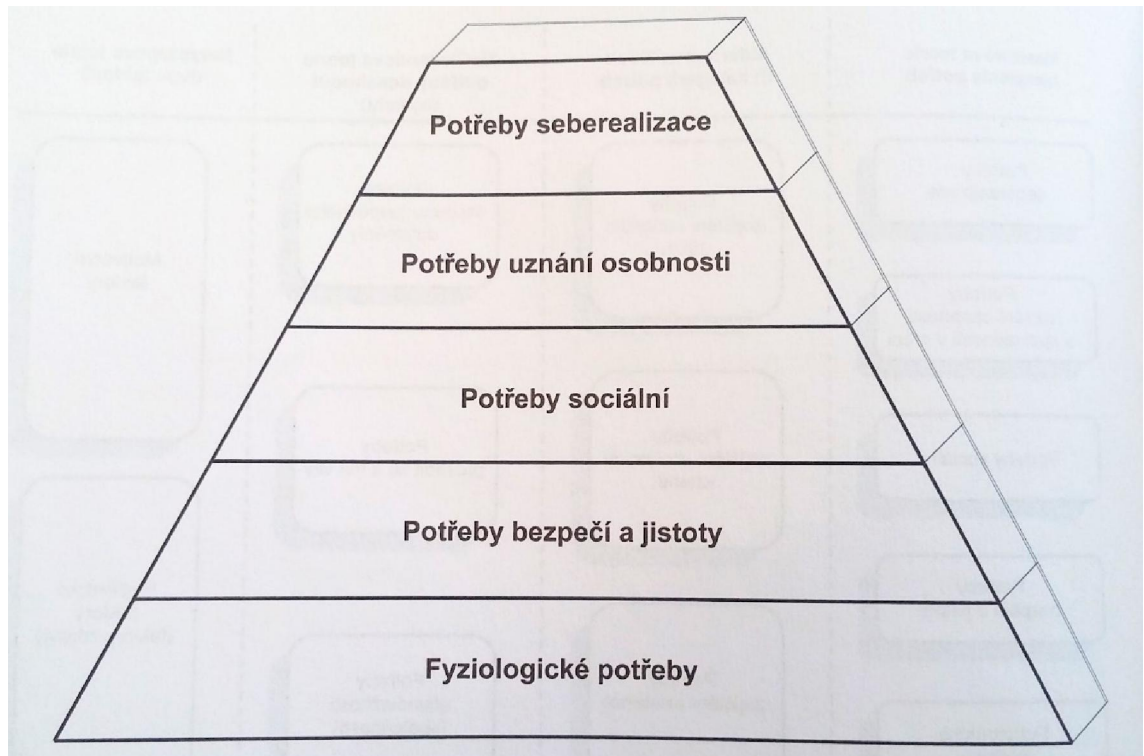
V roce 1990 potvrdili Goodrich a Sherwood teorii Herzberga, když provedli výzkum extrémně významných faktorů pro motivaci zaměstnanců u vzorku 200 vedoucích pracovníků. Jako důležité tyto respondenti uváděli právě motivační faktory, jako například pocit užitečnosti v práci, uznání a respekt nadřízených, odpovědnost nebo možnost uplatnit své nápady.

2.2 Teorie hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Harold Maslow vycházel z předpokladu, že chování člověka ovlivňují dosud neuspokojené potřeby. Ty jsou motivátorem. Pokud je potřeba uspokojena, přichází nutnost uspokojit potřebu další. Na základě této myšlenky stanovil pět úrovní potřeb, které seřadil dle důležitosti a lze je znázornit v pyramidě (viz obrázek číslo 1).

⁹ DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 377. ISBN 978-80-7169-422-9

Obrázek 1: Pyramida hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa



Zdroj¹⁰

První úroveň tvoří fyziologické potřeby. Jedná se o základní lidské tělesné potřeby, kterými jsou například potrava, tekutiny, spánek, sex, teplota, vzduch, apod. Pokud je uspokojena první úroveň, přichází dle Maslowa, nutnost uspokojit potřeby druhé úrovně, tedy potřeby jistoty a bezpečí. Člověk se chce cítit zabezpečen před ekonomickou nestabilitou, nemocí, tělesným poškozením, ale i před neočekávanou pohromou. Chce mít jistotu zaměstnání a čerpat zaměstnanecké výhody. Třetí úroveň potřeb se vztahuje k potřebám sociálním, tedy k potřebě lásky, přátelství, touze patřit k nějaké skupině. Čtvrtou úroveň tvoří potřeba uznání, tedy jak potřeba uznání od ostatních lidí, tak potřeba sebeúcty. Dosáhnutí respektu, prestiže, vážnosti, apod. Potřeby seberealizace jsou pátou, tedy poslední, úrovní potřeb, kterou se člověk snaží uspokojit. Pokud jsou uspokojeny potřeby předchozích čtyř úrovní, pociťuje člověk touhu rozvíjet se, formovat sama sebe,

¹⁰ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1. vyd. Praha: Ujak, 2009, s. 100. ISBN 978-80-86723-76-1

využívat svůj talent a své schopnosti. První, druhá a třetí skupina jsou popisovány jako potřeby nižšího řádu. Čtvrtá a pátá skupina potřeb jsou potřeby vyššího řádu.¹¹

2.3 Expektační teorie

Victor Harold Vroom představil motivaci jako proces, který řídí volbu. Každý pracovník si sám volí úroveň pracovního úsilí i tempo práce, tak jak mu vyhovuje. Pokud zaměstnanec věří, že bude odměněn právě podle zvoleného pracovního úsilí, bude motivován pracovní úsilí zvyšovat.

Brooks píše, že základní proměnné expektační teorie jsou volba, očekávání a preference. Volba znamená možnost jedince zvolit si své chování. Je na zaměstnanci zda přijde každý den do práce nebo zůstane doma, zda bude pracovat pomalu nebo rychle, apod. Očekávání je subjektivní předpoklad úspěchu, ale i neúspěchu, na základě určitého chování. Preference jsou hodnoty, které jedinec přiřazuje k různým výsledkům. Dále je zde účinnost, což znamená, že určitá úroveň výkonu je rovna určitému výsledku.¹²

Vedoucí pracovník může do jisté míry s primárními proměnnými pracovat. Očekávání lze ovlivnit výběrem zaměstnanců, jejich vzděláváním, zlepšováním schopností a dovedností. Pokud bude nadřízený zaměstnancům ochotný pomoci a bude připraven je vyslechnout a poradit, může ovlivnit účinnost. Preference ovlivní tím, že zaměstnanec povede tak, aby jim pomohl dosáhnout žádoucích výsledků pro ně samotné, bude vnímat jejich potřeby a poskytne jim vybavení a pracovní podmínky, které podpoří jejich výkon.

2.4 Stimulační teorie

Stimulační nebo také aktivační teorie je zaměřena na chování jako na výsledek určitých vlivů, což jsou nejčastěji logicky předpokládané důsledky chování. Burrhus Frederic Skinner použil k motivování lidí pozitivní nebo negativní stimuly, zaměřil se na vliv prostředí. Vycházel při tom ze zákona efektu od Edwarda Lee Thorndika, který říká, že se bude opakovat chování, které má za následek pozitivní skutečnost a chování, které má za následek negativní skutečnost se zřejmě opakovat nebude.

¹¹ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2128-6

¹² BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 45. ISBN 80-7226-763-9

Pro manipulaci s vlivy či důsledky tak, aby bylo možné řídit pracovní chování, lze použít podmiňující činitel. Pro stimulaci žádoucího chování může být použit pozitivní, ale i negativní stimul. Při použití pozitivní stimulace je zvolen program kontinuálního nebo periodického stimulovalání. Kontinuální stimulovalání odměňuje žádoucí chování při každém výskytu. Periodická stimulace se zaměřuje na odměňování v opakujících se pravidelných intervalech. „Podle výzkumu mají tyto programy následující výsledky:

- *program kontinuálního stimulovalání zpravidla znamená rychlejší učení se žádoucímu chování,*
- *program periodického stimulovalání sice znamená pomalejší učení se žádoucímu chování, ale vede k pevnějšímu osvojení a udržení toho, co už bylo naučeno.*¹³

2.5 Teorie X a teorie Y

Autorem této teorie je americký představitel humanistické psychologie Douglas Murray McGregor, který studoval názory manažerů na způsob vedení lidí.

Teorie X pak shrnuje tradiční pohled manažerů na jedince, jako na pracovníka organizace. Vychází z těchto předpokladů:

- člověk nepracuje rád a práci se vyhne, jakmile je to možné, ve své podstatě je líný,
- protože člověk nerad pracuje, musí být k práci donucen odměnou a trestem. Musí být také kontrolován a řízen,
- člověk nemá rád odpovědnost, není ctižádostivý, chce být direktivně vedený a vyhledává především bezpečí.

Podle teorie X jsou lidé většinou nespolehliví, nedá se jim důvěřovat, a proto potřebují dohled a vedení. Pokud nebudou řízeni, budou se snažit o uspokojení pouze svých potřeb a dosahování svých vlastních cílů. Tyto cíle a potřeby jsou protikladné vzhledem k cílům a potřebám organizace.

¹³ DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 388. ISBN 978-80-7169-422-9

Proti teorii X je postavena teorie Y, kde je předpokládáno následující:

- pro člověka je práce stejně přirozená aktivita jako sport nebo odpočinek,
- člověk rád pracuje, vykazuje sebekázeň a sebeřízení, přejímá odpovědnost a rád pracuje samostatně. Ztotožňuje se s cíli organizace,
- člověk odpovědnost nejen přijímá, ale je schopen jí i vyhledávat. Je schopen uplatňovat tvořivý přístup při plnění úkolů.

Teorie Y vyjadřuje myšlenku, že lidé hledají nezávislost, tvořivou práci a chtějí se rozvíjet. Jsou ve své podstatě morální a odpovědné osobnosti, kterým jde o rozvoj a prosperitu organizace.

„Pozdější výzkumy potvrdily, že nadměrné dirigování a kontrola vede k demotivaci, frustraci a ztrátě zájmu o práci. Lidé vynakládají energii a schopnosti na to, jak ošálit kontrolu, vyhnout se práci a odpovědnosti. Následné zvýšení kontroly vyvolává další negativní reakce a propast mezi pracovníky a managementem se neustále prohlubuje.“¹⁴

¹⁴ PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 214.
ISBN 80-200-0950-7

3 MOTIVACE

3.1 Zdroje motivace

Skutečnosti, které vytvářejí motivaci a zaměření lidského chování, nazýváme zdroje motivace. Mezi základní zdroje motivace jsou řazeny potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a návyky.

Dle Bedrnové a Nového „*je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)*.“¹⁵ Potřeba je prožívána jako nelibý stav napětí a vede k činnosti, která tento stav odstraní. Je však nutné najít cíl, jenž danou potřebu uspokojí. Potřeby jsou rozděleny na primární, tedy biologické a na potřeby sekundární, což jsou potřeby sociální. Základem biologických potřeb je udržování fyziologické homeostázy, tedy udržování konstantních podmínek v organismu. Sekundární potřeby vyplývají z faktu, že člověk je společenská bytost, která podléhá vlivům společenského a kulturního prostředí.

Zájmy patří k velmi nejednoznačným pojmům. Je však chápán jako zvláštní zdroj motivu. Zájem se projevuje samotnou existencí u daného člověka, šířkou, hloubkou a stálostí. Zájmy lze klasifikovat, například na zájmy poznávací, estetické, technické, sportovní, přírodní, obchodní, hudební, sběratelské. Druhů zájmového zaměření však bude tolik, kolik existuje činností, které člověka naplňují.

Pro konkrétního člověka může být hodnotou cokoliv. Hodnoty nikdy neodrážejí pouze objektivní význam, ale i individuální smysl. Hodnotový systém ovlivňuje jednání a motivaci každého člověka. Utváří se podle specifických podmínek, okolností a zkušeností konkrétního života. Od zájmů se hodnoty liší tím, že mají normativní charakter. Německý psycholog Eduard Spranger vytvořil typologii hodnotových orientací. Podle zaměření rozlišil šest osobnostních typů:

- teoretický typ, pro který je nevyšší hodnotou poznání, je racionální, zaměřený na kritiku a uvažování,

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 366. ISBN 978-80-7261-169-0

- ekonomický typ, který je zaměřen na hromadění majetku, prosperitu a vše musí být praktické a užitečné, užitek je pro něj nejvyšší hodnotou,
- estetický typ, spatřující nejvyšší hodnotu v kráse a harmonii, má tendence být individualista,
- sociální typ, který hodnotí lásku jako nejvyšší formu vztahu, je nesobecký a altruistický,
- politický typ, s tendencí k soutěživosti, vyhledávající příležitosti ovládat druhé, pro kterého je nejvyšší hodnotou moc,
- náboženský typ, který vidí nejvyšší hodnotu v jednotě, zaměřuje se k absolutním hodnotám a hledá náboženské zkušenosti.

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“¹⁶ Ideály jsou formovány na základě utváření osobnosti člověka a působení sociálních faktorů, jako například rodiny. Může se jednat o nejrůznější skutečnosti. Mohou se týkat životních cílů, společenského uspořádání, pracovních cílů, osobního profilu, atd. Ideál je stavem, kterého chceme dosáhnout, je životem, který bychom chtěli mít.

Návyky jsou činnosti, které člověk vykonává pravidelně, které se automatizují a jsou vyvolány v charakteristických situacích. Jedná se o určitý stereotyp, naučený vzorec chování, který vytváří motiv učinit konkrétní kroky v dané situaci. Mohou vznikat jako vedlejší produkt opakujících se činností nebo mohou být vědomě naučeny.

3.2 Dynamika motivace

Pokud chceme zjistit, jaká byla motivace jednání člověka, nelze pouze identifikovat možné motivy. Motivace je dynamický proces, který má svůj průběh a je ovlivňován vnějším prostředím a sociálními vlivy.

S dynamikou motivace souvisí pojem zaměřenost. Ta je základním prvkem lidské motivace sepnuté s činností. Zaměřenost v podobě motivu řídí úkoly a cíle činnosti.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 370. ISBN 978-80-7261-169-0

Vystihuje směr, orientaci, výběr chování a jednání. Je vnitřním regulátorem chování, ale také velmi důležitou funkcí v psychice a ve struktuře osobnosti. Má svá typická orientační, motivační, regulační, směrodatná a charakterová hlediska. Zaměřenost je přítomna v potřebách, ideálech, zájmech, hodnotovém systému i v jednání člověka.

Při uskutečňování motivované činnosti se mohou vyskytovat okolnosti, které brání či vůbec neumožňují realizaci. Pokud se překážka objeví, nastává u člověka frustrace. Pojem označuje jak zmaření realizace motivované činnosti, tak důsledek frustrační situace, vnitřní stav, subjektivní prožitek. Frustrační situace lze rozdělit na dva základní typy. Absence předmětu nebo skutečnosti, která by umožnila uspokojení potřeby a existence překážky, která brání v uspokojení potřeby. Jedná se jak o překážky objektivní, vnější, tak o překážky subjektivní, vnitřní. Frustrace ovlivňuje do jisté míry chování, prožívání a činnost člověka. Objevují se pak typické reakce jako například agrese, kdy cílem agresivního jednání může být jak příčina frustrace, tak pouze náhradní objekt. Dále se může objevit regrese, kdy se frustrovaná osoba navrácí k nižším formám chování a dává tak najevo, že situaci nezvládne. Frustrovaný člověk se také může začít chovat stereotypně, což postupně přejde v lhostejnost a apatii. Obecně nelze určit, v jakém časovém horizontu se frustrace objeví. Jedná se o individuální odolnost člověka, která se nazývá frustrační tolerance. Frustrace nemá zásadnější vliv na utváření osobnosti, projevuje se jako aktuální nežádoucí stav psychiky a činností člověka.

Pokud není uspokojována, pro jedince významná, potřeba dlouhodobě, může docházet k psychickému stavu, který se nazývá deprivace. Deprivace má významný negativní vliv na utváření a fungování osobnosti. Druhy psychické deprivace jsou rozdělovány podle toho, která skupina potřeb není uspokojována. Pokud neexistují nebo jsou omezeny smyslové podněty, které jsou důležité pro harmonický rozvoj osobnosti, jedná se o deprivaci senzorickou. Citová či emocionální deprivace je důsledkem omezování citových projevů, jak kvalitativně tak kvantitativně, vůči deprimované osobě. Sociální deprivace vzniká při nedostatečném styku osoby s druhými lidmi. Pokud není dostatečně uspokojena potřeba spánku, jídla, tekutina, atd. může dojít k deprivaci základních biologických potřeb.

Pokud se střetnou dva a více neslučitelné motivy, dochází ke konfliktu motivů. Jedná se o vnitřní psychický stav člověka, provázený nepříjemnými emocemi. Pokud jsou motivy v trvalejším konfliktu, zakouší osoba pocity úzkosti, vyčerpání nebo nejistoty.

K předpokladům úspěšného zvládnání a předcházení konfliktních situací patří například schopnost uplatnit svou vůli, rozhodnost nebo osobnostní zralost. Americký psycholog Kurt Lewin stanovil pět základních typů motivačních konfliktů:

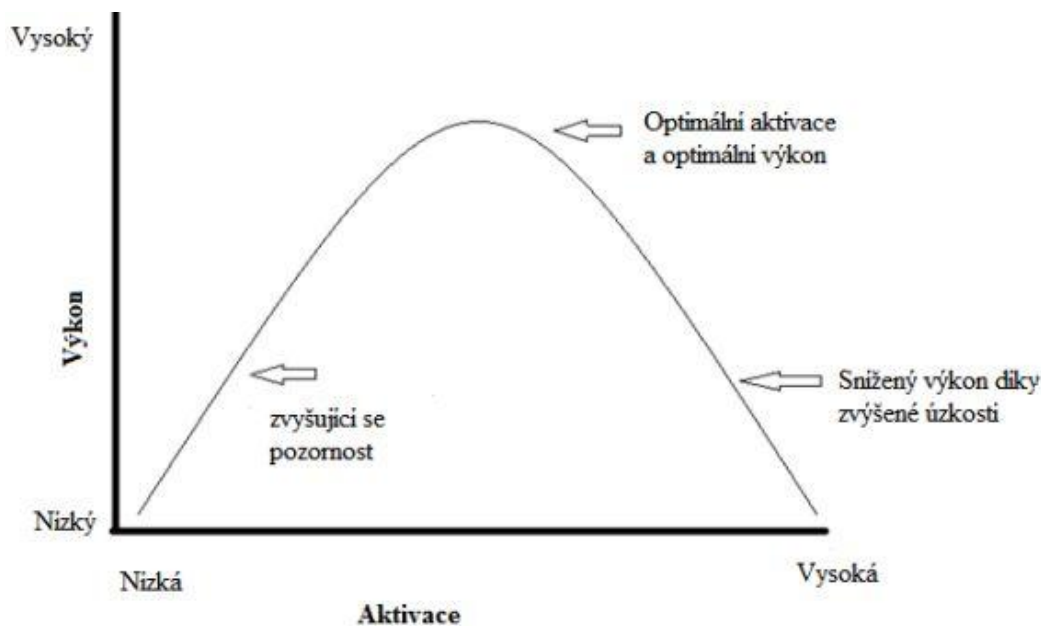
- apetence je nejméně frustrujícím typem konfliktu, jeho zvládnutí je relativně snadné, jedná se o výběr mezi dvěma motivy, nemožnost uspokojit oba současně vyvolává napětí,
- averze je konflikt, při kterém je nutné volit mezi stejně nepříjemnými skutečnostmi, kdy výběr vyvolá subjektivní ztrátu, jde o typ s nejintenzivnější zátěží,
- apetence – averze je dosti častý typ konfliktu, pro který je charakteristický ambivalentní postoj, motivační objekt je přitažlivý i odpudivý zároveň, je voleno mezi protikladnými tendencemi, ne mezi objekty,
- nechci – musím je typ konfliktu, kdy cíl má pro člověka vnitřně negativní hodnotu, ale zvnějšku je mu přiřazována pozitivní hodnota,
- chci – nesmím je konfliktem, při kterém je vnitřně cíli přiřazena hodnota pozitivní, zvnějšku se však jedná o hodnotu negativní.

3.3 Motivace a výkon

Jedním z nejdůležitějších podnikatelských cílů je vytěžit z omezených prostředků optimální užitek. To je princip výkonu. „*Výkon jedince je určován sociální normou, tj. střední výkonovou hodnotou, která svou schopnost sloužit jako měřítko nabývá pozorovací aktivitou ostatních.*“¹⁷ Výkon jedince určuje motivace a schopnosti. Pokud je člověk demotivován, popřípadě chce jen málo, výsledkem činnosti bývá neuspokojivý výsledek. Neplatí však, že čím je motivace silnější, tím je výsledek lepší. Pokud je člověk příliš motivovaný, je vnitřně ve velkém napětí a výkon se snižuje. Tento vztah vyjadřuje tzv. Yerksův-Dodsonův zákon, označovaný také jako obrácená U-křivka, viz obrázek číslo 2.

¹⁷ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 45. ISBN 80-902105-8-9

Obrázek 2: Yerksův-Dodsonův zákon



Zdroj¹⁸

Někteří lidé mají však tendence podávat vysoký výkon vždy a ve všech oblastech lidské činnosti, zatímco existují lidé, u kterých tato tendence chybí úplně, popřípadě je velice nízká. Tento jev je nazýván výkonová motivace. Výkonová motivace souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu, a také s potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence má každý člověk, avšak v rozdílné míře. Osoba s vysokou výkonovou motivací se bude orientovat na cíle a úspěch, bude se zajímat o věcné řešení problémů, bude dlouhodobě plánovat. Osoba, u které bude spíše převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu, bude relativně pasivní. Výkonovou motivaci podmiňuje několik faktorů. Úroveň výkonové motivace získané již dětství, očekávání úspěchu, popud k úspěchu a sebedůvěra.

Druh cíle, jeho charakter nebo stupeň obtížnosti spoluurčuje také aspirace. Představuje výši nároků, které osoba klade na svůj výkon. Může se jednat o odlišný charakter cílů. Ty mohou být podle tendencí jedince vysoké, nízké či dokonce žádné.

¹⁸ KLOUDOVÁ, G. *Adaptace vojenských pilotů nadzvukových letadel na stresovou zátěž*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

4 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

4.1 Výkonnost a spokojenost

Pracovní výkon zaměstnance závisí na několika faktorech. Výkon ovlivňují schopnosti, dovednosti, vědomosti a motivace jedince. Dalšími faktory, které na výkon jedince mají vliv, jsou vnější podmínky, technické vybavení, technologie, které využívá při práci, osvětlení a ozvučení pracoviště, mikroklimatické podmínky.¹⁹

V situaci, kdy je nutné dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu, se zvyšuje hladina motivace, na vyšší úroveň než je optimální. Toto může vést k takové míře motivace, kdy člověk spíše selže a nedosáhne požadovaného výkonu. V případě, že očekávaného výsledku dosáhne, jedná se o jednorázový výkon, což není z hlediska výkonnosti v pracovním procesu nejvhodnější. S tímto jevem se lze setkat například při výběrovém řízení, kdy se chce uchazeč ukázat v nejlepším světle a splnit zadané úkoly co nejlépe.

V pracovní oblasti je žádoucí výkonnost dlouhodobá. Od zaměstnance se vyžaduje, aby dosahoval optimálního výkonu průběžně. Co je považováno zaměstnavatelem za optimální výkon, bývá stanoveno určitými normami. Je důležité, aby organizace stanovila normy pracovního výkonu vhodně. Také musí správně vybírat pracovníky dle přiměřených kvalifikačních předpokladů a průběžně jejich motivaci stimulovat.

Aby dlouhodobá výkonnost zaměstnanců neklesala, je důležitým faktorem spokojenost s prací a pracovními podmínkami. Jedná se o uspokojení z práce, která je smysluplná, kdy zaměstnanec zažívá pocit naplnění a radosti ze svého uplatnění. Důležitá je také spokojenost zaměstnance s personální politikou organizace. Podle Herzbergovy teorie pracovní spokojenosti hrají velkou roli vnější podmínky. Pokud totiž zaměstnanci nevyhovují hygienické faktory, pociťuje nespokojenost, což může působit demotivujícím způsobem a vyvolat pocit, že si její organizace dostatečně neváží a neocenuje jeho práci. Pokud zaměstnance neuspokojuje svým obsahem a charakterem samotná práce, mají na motivaci a spokojenost větší vliv pracovní podmínky, především se jedná o mzdu, péči o pracovníky, kvalitu manažera, možnosti v oblasti pracovní kariéry, fyzické podmínky práce, ale i o jednání spolupracovníků.

¹⁹ PAUKNEROVÁ, D. A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9

Pracovní nespokojenost pak vyvolává pokles výkonnosti, větší absenci v práci, delší přestávky než je určená doba, vyšší výskyt krátkodobých nemocí, stížností a větší fluktuaci.

Pokud je zaměstnanec spokojen v případě, že dosahuje nízkých cílů, jedná se o nežádoucí pracovní spokojenost, která vede k nízkému pracovnímu výkonu. V případě, že se bude jednat o jedince, který je v pracovním kolektivu silnou osobností, a podle kterého se řídí názory a chování ostatních členů skupiny, může být tento jev velmi nebezpečný a snižovat tak výkonnost celé skupiny a organizace.

Aby bylo možné pracovní spokojenost zaměstnanců udržovat, rozpoznat klesající tendenci nebo i připravovat opatření vztahující se k spokojenosti v organizaci, je nutné znát skutečný stav a získávat od pracovníků informace. To lze provést pomocí několika metod. Je možné použít například osobní nebo písemné dotazování, spolu s pozorováním reakcí lidí v určitých situacích. Jelikož lidé mají ve zvyku odpovídat podle obecně přijatých zvyklostí, je dobré, pro získání pravdivých informací, nejdříve respondentům vysvětlit, proč je důležité odpovídat nezkresleně. U nás i v zahraničí se pro zjištění pracovní spokojenosti nejčastěji využívá Job Description Index, který se zaměřuje na mzdu, možnosti postupů, samotnou práci, spolupracovníky a nadřízené. V České republice bývá doplněn o fyzické podmínky práce, péči o pracovníky a organizaci práce.

4.2 Motivační typy

Plamínek stanovil a charakterizoval čtyři základní lidské motivační typy, objevovatele, usměřňovatele, sladčovatele a zpřesňovatele.²⁰ Ti přispívají k budování vitálních znaků organizace, podle teorie vitality. Teorie vitality vysvětluje, že *„strategickým zájmem společnosti je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit).“*²¹

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Teorie motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-3447-7

²¹ Tamtéž, s. 28

4.2.1 Objevovatelé

Objevovatelé jsou zaměřeni na užitečnost. Je pro ně charakteristické nezávislé a samostatné chování, rádi přijímají výzvy a zdolávají překážky. Potřebují stále nové impulsy, chtějí objevovat a řešit nové problémy a úkoly. Objevovatelé nejsou rádi řízení, bývají netrpěliví a chtiví informací. Jakmile vyřeší jeden úkol, začnou se rozhlížet kolem sebe a hledají další výzvu, při jejímž překonávání by opět mohli soutěžit sami se sebou. Jejich životní styl může vést k fyzickému vyčerpání. Mají nejlepší předpoklady pro kreativní a vědeckou práci.

Pro objevovatele je svoboda velice důležitá. Pocit, že jsou omezováni, získávají velice snadno, například pokud mají s někým spolupracovat, ať už v pracovním nebo v soukromém životě. Spor vnímají jako prostředek k uhájení své autonomie a jejich argumentace je věcná. Nejsou to velcí řečníci, ale jejich názory jsou často vyjadřovány pomocí řeči těla. Právě kvůli výrazné neverbální komunikaci jsou dobře čitelní.

V případě, že jsou pochváleni, reagují objevovatelé pouhou akceptací informace, kterou již znají. Mají vyvinutý smysl, který jim umožňuje poznat jejich úspěšnost. Na neoprávněnou kritiku reagují věcnou argumentací. Na kritiku, která je oprávněná, reagují podobně jako na pochvalu. Pokud jsou pod tlakem, reagují znásobením úsilí, ale když jim zadaný úkol není pochuti mají tendenci jej odbývat. Na nespravedlnost nezapomínají.

Objevovatelé hledají rádi výzvy, mají vysokou racionální inteligenci. Při vedení takového typu je vhodné nacházet nové, neotřelé, nevyzkoušené. Potřebují mít v rozhodování samostatnost a volnost ve volbě způsobu, jak danou práci vykonat. Kontroly by měly být omezeny na nezbytné minimum.

4.2.2 Usměrnovatelé

Usměrnovatele charakterizuje dynamika a zaměřenost na efektivitu. Je pro ně velmi důležité hierarchické uspořádání společnosti a velmi rychle si osoby kolem sebe do těchto struktur řadí. Mají potřebu ovládat druhé a jsou rádi středem pozornosti. Usměrnovatelé dokáží velmi dobře prodat své myšlenky a také dokáží velmi dobře přesvědčit druhé. Tento typ lidí bývá přirozeným vůdcem velkých skupin. Jsou nadšeni ze soutěžení a jako soutěž vnímají i mezilidské vztahy.

Přemíru práce vidí jako možnost k sebeprosazení. Při velké zátěži se snaží delegovat úkoly na podřízené, ale výsledky si chtějí ponechávat, snaží se upoutat pozornost na sebe. Při pochvalě se snaží zdůraznit svoje zásluhy a pochvalu zveličovat. Kritiku vidí jako útok na svoji osobu. Kritiku bagatelizují a rádi používají dokonce bagatelizaci osoby, která je kritizuje. Usměřňovatelé dokáží na nespravedlnost zapomenout výměnou za nějakou výhodu.

Vzhledem k tomu, že usměřňovatelé potřebují mít vliv na druhé lidi, je vhodné jim přidělit koordinující roli. Mohou mít problém s nadřízenou autoritou.

4.2.3 Slad'ovatelé

Středem pozornosti u slad'ovatelů jsou lidé. Jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Tento motivační typ lidí potvrzuje, jak jsou sociální vztahy na pracovišti důležité. Jejich prioritou jsou pocity a spokojenost druhých lidí. Stejně jako u usměřňovatelů jsou pro slad'ovatele důležité mezilidské vztahy. Usměřňovatele zajímá vertikální struktura, avšak slad'ovatele struktura horizontální. Rádi si povídají, ptají se a odpověď si vyslechnou. Je pro ně typická vysoce vyvinutá empatie a emocionální a sociální inteligence.

Jsou oporou sociální struktury v organizaci. Snaží se vytvářet příjemné a lidské prostředí. Jejich zásluhou fungují v podniku komunikační sítě, které s sebou přinášejí výhody i nevýhody. Jde například o rychlé šíření informací, ovšem tyto informace bývají zkreslené. Od ostatních očekávají stejně vstřícné a lidské jednání, které je jim samotným vlastní a těžce se vyrovnávají se zklamáním, pokud se s nimi jedná jiným způsobem.

Při přijímání chvály jsou opatrní. Pochvalu rychle přijmou, ale také se jí chtějí rychle zbavit. Kritiku nechápou jako věcnou informaci, ale jako osobní problém člověka, který je kritizuje a je mu třeba pomoci. Na vyšší pracovní zatížení mají tendenci reagovat vstřícně a práci přijmout. Tento motivační typ lidí je většinou smířen s všudypřítomnou nespravedlností a dokáže se s ní dobře vyrovnat. Vztahovou nespravedlnost však nesou velice těžce.

U slad'ovatelů je vhodné vyhnout se práci založené na samostatnosti, kreativitě a odpovědnosti. Mají rádi týmovou práci a práci mezi lidmi.

4.2.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Lidé, kteří spadají do kategorie tohoto motivačního typu, bývají pečliví, spolehliví, přísní na sebe i na ostatní. Mají rádi pořádek a preciznost. Vyhovují jim pravidla a normy. Mají rádi vše jasně zařazeno, popřípadě spočítáno. Jednají racionálně a předvídatelně. Bývají loajální k organizaci a svého nadřízeného vždy respektují.

Jsou zvyklí neventilovat své emoce, což může vést například k psychické labilitě. Jako ochrana před zhroucením mohou u zpřesňovatelů fungovat periodické výbuchy emocí, které nemusí mít příčinu.

Pochvalu potřebují, ale reagují na ní bez emocí. Jejich reakce na kritiku závisí na tom, zda kritiku vnímají jako oprávněnou, ale oprávněnost kritiky si připouští jen velice těžko. Kritiku své osoby posuzují zcela odlišně, než kritiku ostatních. Na přílišnou zátěž reagují pracovní pílí, která je však vyčerpává. Při dlouhodobé nadměrné pracovní zátěži u nich hrozí nebezpečí zhroucení. Na nespravedlnost jsou velice citliví, a mají sklon nikdy nespravedlnost neprominout.

Zpřesňovatelé mají rádi jasně zadanou práci, která je založená na koncentraci, přesnosti a systému. Při zadávání úkolů je vhodné vyhnout se nejednoznačnosti.

4.3 Lídr jako motivace

Vlastní příklad bývá nejlepším prostředkem k motivaci. Činy jsou mnohem lepším motivátorem než pouze verbální prezentace rozhodnutí. Aby bylo možné dovést lidi ke smysluplné a aktivní činnosti pro organizaci, měl by se lídr soustředit na správné naznačení směru, kterým je třeba se ubírat, na komunikaci o všech významných věcech. Měl by podporovat rozvoj vztahů a výkonosti, jak uvnitř týmu, tak v celé organizaci. Dále by měl umět ocenit přínos každého jednotlivce a respektovat jeho individuální motivy a vhodně je rozvíjet.

„Postupné kroky procesu leadershipu vztahující se také k motivování a motivaci, jež je navíc součástí (hnacím motorem) každého z uvedených kroků:

- *nápad (vize),*
- *odhodlání (motivace a motivování),*
- *vyjasnění situace a podmínek a dohoda o cílech (komunikace),*
- *podpora činnosti a ocenění jejího průběžného zlepšování (styl vedení),*

- *dosažení výsledku (s dopady na rozvoj potenciálu).*“²²

Lídr by měl vnímat i podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují a zajistit, aby byly vhodné. Nemusí samy o sobě zlepšit výkonnost, ale péče o dobré podmínky zajišťuje prevenci zhoršení výkonu. Další z motivačních bariér může být komunikace. Lídr nemůže automaticky předpokládat, že zaměstnanci vědí, co se od nich očekává. Vzájemná očekávání je třeba si vyjasnit. Pomoci tomu mohou i popisy pracovních míst a rolí. I v komunikaci by měl jít lídr příkladem a s ostatními komunikovat průběžně, otevřeně a srozumitelně.

4.4 Motivace pracovních míst

Podle Brookse může dobře strukturovaná práce posílit motivaci zaměstnanců. Jako nejvýznamnější teorii v této oblasti uvádí model charakteristiky práce Hackmana a Oldhama.²³

Podle Hackman-Oldhamova modelu roste motivace v případě, že jedinec dosáhne tří kritických psychologických stavů. Musí mít zažitou smysluplnost, zodpovědnost a musí znát výsledky své práce. Zvýšit možnost dosažení těchto tří psychologických stavů, a tím zvyšovat motivaci u zaměstnanců, lze pomocí dobře strukturovaného pracovního místa. Takové pracovní místo má rozmanitost práce, identitu a významnost úkolů, prostor pro autonomii a podmínky pro zpětnou vazbu. Lidé pak na takovém pracovním místě pociťují smysluplnost v práci, zodpovědnost za výstupy a znalost výsledků. To vše vede k uspokojení, osobnímu růstu, pracovní efektivnosti a motivaci.

Rozmanitost práce se týká rozsahu, v jakém pracovní místo vyžaduje rozmanité činnosti. Pracovník pak může využívat řadu různých dovedností a svůj talent. Ne každého však vyšší míra rozmanitosti práce těší. Někteří jedinci dávají přednost rutině, ve které se cítí v bezpečí. Ovšem jsou zaměstnanci, kteří dávají přednost práci, ve které mohou využít všechny své dovednosti, popřípadě získat další dovednosti vzděláváním.

²² TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 45. ISBN 978-80-247-0882-9

²³ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 66. ISBN 80-7226-763-9

Identita úkolů může být pro uspokojení v práci velice důležitá. Pokud práce sama tvoří jen malou část celku, je malá pravděpodobnost, že se zaměstnanec s prací ztotožní a převezme za celkový výsledek odpovědnost.

Významnost úkolů je vztahována k míře, jakou má práce vliv na životy a práci lidí v podniku i v osobním životě. Lidé, kteří pracují například v neziskových organizacích, vědí, že jejich práce má smysl a tím jsou motivováni. Vše závisí na osobních hodnotách jedince.

Autonomie se vztahuje k možnosti pracovat podle vlastního úsudku a k množství svobody, kterou dané pracovní místo poskytuje. Vysoká míra autonomie na pracovním místě bude znamenat velkou odpovědnost. Je nutné volit na takové místo vhodné jedince, protože ne každý o odpovědnost stojí a vyrovná se s ní.

Zpětná vazba je pro zaměstnance velice důležitá. Potřebují vědět, že zadané úkoly plní dobře a potřebují radu, pokud tomu tak není. Zpětná vazba by měla být poskytována individuálně, ale dobrá jsou i formální hodnocení a podobné metody. Je vhodné chválit co nejdříve po splnění úkolu.

4.5 Stimulační prostředky

Stimulačním prostředkem může být cokoliv, co je pro jedince významné a co může organizace nabídnout. Aby však byla stimulace účinná, je důležité znát motivační profil zaměstnanců a zvolit tak vhodné stimuly. “*Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:*

- *hmotná odměna,*
- *obsah práce,*
- *povzbuzování – neformální hodnocení,*
- *atmosféra pracovní skupiny,*
- *pracovní podmínky a režim práce,*
- *identifikace s prací, profesí a podnikem,*
- *externí stimulační faktory.* “²⁴

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 400. ISBN 978-80-7261-169-0

Hmotná odměna, jako zdroj existenčních prostředků, je považována za hlavní stimulační prostředek. Vyskytuje se jak v podobě peněžní, tak i nepeněžní. Nepeněžní hmotnou odměnou může být například služební auto využívané i k osobním účelům, slevy na zboží, půjčky pro zaměstnance nebo důchodové pojištění. Strategie odměňování musí být stanovena spravedlivě a efektivně vůči všem zaměstnancům. Toto pak umožňuje získat motivované a schopné zaměstnance, kteří jsou stimulováni k dosahování požadovaného výsledku. Aby byl stimulační účinek odměn co nejvyšší, musí být dodržena následující pravidla. Hmotná odměna musí být s výkonem v přímém vztahu. Odměna nesmí předcházet dokončení úkolu, ale měla by přijít co nejdříve po dokončení úkolu, ne později. Pracovník by měl přesně vědět, jaký vztah je mezi výkonem a odměnou. Pravidla, která stanovují vztah mezi odměnou a výkonem by měla být jasně dána předem.

Dalším významným faktorem stimulace je obsah práce. Stimulační prvek vlastní činnosti není stejně účinný u všech jedinců. Existuje mnoho apelů, které na zaměstnance mohou působit. Je to například apel na tvořivé myšlení, kdy je nutné hledat nová řešení, uplatnit vlastní myšlenky a vyhýbat se navyklym stereotypům. Také se může jednat o apel na seberozvoj při práci v oboru, který se rychle rozvíjí nebo apel péče o druhé lidi, kdy uspokojení plyne z pomoci ostatním. Manažer by měl pomáhat podřízeným účinný apel nalézt a dále rozvíjet.

Významným nástrojem stimulace v rukou manažera je neformální hodnocení. Neovlivňuje pouze obsahovou racionální stránku, ale především emocionální prožitkovou stránku. Zvyšuje se sebedůvěra pracovníka a posílí se tak jeho přesvědčení, že je schopen podávat ještě lepší výkony. Nejedná se pouze o hodnocení dobrých výsledků, je možné hodnotit i chyby a nedostatky. Je však potřebné zvolit způsob, který na toto upozorňuje vhodně a zaměstnance od dalšího snažení neodrazuje. Neformální hodnocení by nemělo plně nahradit hodnocení formální. Obě tyto formy by měly existovat vedle sebe.

Atmosféra pracovní skupiny je důležitým sociálním faktorem, který v sobě nese výrazné stimulační účinky. Manažer skupině nenařizuje, jak se má chovat. Vhodným působením však dění v pracovním kolektivu ovlivňovat může. V pracovní skupině lidé své výkony porovnávají. To může posilovat sebevědomí nebo ochotu zlepšovat se. Ve špatně fungujícím kolektivu je dobrý výkon jedince posuzován negativně.

Také zdravá soutěživost může přerůst do soupeřivosti, která již žádoucí není. Dobrý manažer by měl vnímat jevy ve skupině a rozpoznat jakou roli mají jednotlivci, najít neformálního vůdce a sledovat, jak skupinu ovlivňuje. Měl by vědět, jakou má skupina vnitřní strukturu a jaké procesy ve skupině probíhají. Také by měl vědět o normách a pravidlech, které si skupina tvoří a jak na porušení pravidel skupina reaguje.

Pracovní podmínky a režim práce ukazují zaměstnancům zájem podniku. Lepší podmínky se poté projeví ve zvýšení výkonů a ve zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Nezájem podniku o pracovní prostředí však bude působit negativně na motivaci zaměstnanců, a to i v případě, že hmotné odměny budou vysoké.

Identifikace s prací znamená, že člověk svou práci přijal za nedílnou součást života, pracovní úspěchy se promítají do sebehodnocení. V případě, že se člověk identifikuje s profesí, považuje ji za součást osobní charakteristiky. Pokud člověk přijme cíle organizace za své vlastní cíle, jedná se o identifikaci s organizací, se ztotožněním.

Externí stimulační faktory přesahují organizační rámec. Jedná se o image organizace, jak je vnímána společností, její pověst a prestiž. Čím lepší image organizace má, tím více působí tento faktor jako stimulační. Negativní pověst organizace vyvolává menší ochotu k práci. Působí zde makroekonomická situace, politická situace nebo mikroklíma rodinné firmy.

Stimulační prostředky jsou vybírány pro konkrétního člověka, ale měly by být voleny také s ohledem na oblast, kterou je potřebné ovlivňovat. „*Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:*

- *pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,*
- *tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,*
- *seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.,*
- *spolupráci ve skupině, v týmu,*
- *odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.* “²⁵

²⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 407. ISBN 978-80-7261-169-0

Při stimulaci pracovního výkonu by měl být manažer průvodcem a z dostupných prostředků volit pochvalu a povzbuzení. Nemělo by se však jednat pouze o prostředek k dosažení vlastního cíle, ale spíše o pravdivý a otevřený vztah mezi zaměstnancem a manažerem.

Tvořivost lze stimulovat pomocí zadávání provokativních úkolů. Je však nutné, aby zaměstnanci dostali dostatečné informace o smyslu zadaného úkolu, odměně za splnění a bylo jim přiznáno jak formalizované, tak neformální, uznání a hodnocení.

4.6 Motivační program

Motivační program je nástroj personální politiky, s cílem zaměstnance motivovat, stabilizovat pracovní skupinu, snižovat fluktuaci zaměstnanců a pomáhat společnosti stát se atraktivnější pro trh práce. Správné nastavení motivačního systému by mělo splňovat tři základní kritéria. Motivační systém by měl být spravedlivý, průhledný, se snadno pochopitelnými pravidly a měl by podporovat firemní strategii. Pokud tato kritéria nebudou splněna, budou někteří zaměstnanci rozhořeni nad jeho nespravedlností, ztratí svůj význam nebo bude působit až demotivačně.

S motivačním programem souvisí pojem zaměstnanecká výhoda. Jsou to určité výhody a nefinanční plnění, která zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje nad rámec mzdy. Může to být i prostředek, kterým se firma na trhu práce odlišuje od ostatních. Nejčastější druhy benefitů jsou příspěvky na zdravotní péči, placená krátkodobá nemoc (např. bez nutnosti potvrzení od lékaře, penzijní připojištění nebo životní pojištění, závodní stravování, občerstvení na pracovišti, placené společenské a sportovní akce, pružná pracovní doba, práce z domova, placená dovolená nad rámec legislativní povinnosti, služební vůz k soukromým účelům, firemní mobilní telefon k soukromým účelům, placené nebo neplacené studijní volno, sportovní aktivity, třináctý plat, stravenky, příspěvky na bydlení a na dopravu, jazykové vzdělávání a jiné odborné kurzy, využívání služeb firmy, firemní notebook k soukromým účelům nebo firemní internetové připojení pro soukromé účely.

Aby motivační program splňoval nastavené cíle, musí jeho tvorbě předcházet rozbor, který bude zaměřen na identifikaci možných kritických míst ve fungování a činnosti organizace. K informacím, které je nutné shromáždit, patří především informace o technologických, technických a organizačních podmínkách práce, informace o profesně

kvalifikačních a sociálně demografických charakteristikách zaměstnanců, informace o pracovním prostředí, pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti, informace o stávajícím systému hodnocení a odměňování, o způsobech vedení pracovníků, informace o personální práci v organizaci a informace týkající se pracovní spokojenosti, vztazích na pracovišti.

Dvořáková a kolektiv navrhuje, že vlastní přípravu, tvorbu a realizaci motivačního programu lze provádět od analýzy motivační struktury zaměstnanců, kdy jsou určena kritická místa v oblasti motivace. Dále budou stanoveny krátkodobé i perspektivní cíle motivačního programu. Aby bylo možné následně hodnotit výsledky motivačního programu, musí být zpracována charakteristika současné výkonnosti zaměstnanců a stanovena cílová úroveň. Posléze budou vymezeny stimulační prostředky a vybrány konkrétní formy a postupy stimulace. Důležité je určit i konkrétní podmínky přiznání stimulačních podnětů. V této fázi je již možné sestavit vlastní motivační program, v podobě organizačního dokumentu. Je potřebné s ním seznámit všechny pracovníky organizace. Motivační program by poté měl být v určených časových intervalech vyhodnocován a případně modifikován.²⁶

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 240. ISBN 978-80-7400-347-9

PRAKTICKÁ ČÁST

5 BANKOVNÍ INSTITUT VYSOKÁ ŠKOLA, A.S.

Bankovní institut vysoká škola, a.s., ve zkratce BIVŠ, je zřízena podle obchodního zákoníku jako akciová společnost. Škola je samostatnou právnickou osobou, která rozvíjí vzdělávací, studijní, výzkumnou, vědeckou, vývojovou, kulturní, obchodní a podnikatelskou činnost a vytváří pro tuto činnost podmínky. Škola sídlí na adrese Nárožní 2600/9, Praha 5.

Bankovní institut vysoká škola, a. s. je první soukromou školou v České republice. V srpnu 1991 zahájil svou činnost Institut bankovního vzdělávání, v roce 1994 vznikla transformací původního Institutu bankovního vzdělávání společnost Bankovní institut, a.s. V roce 1999 vzniká Bankovní institut vysoká škola, a.s. Roku 2001 se BIVŠ stává první vysokou školou s majoritním zahraničním vlastníkem, německou vzdělávací společností Cognos AG. Tato německá společnost provozuje ve Spolkové republice Německo a v Rakousku síť vysokých škol a dalších vzdělávacích institucí.

Studijní a vzdělávací činnost se uskutečňuje za úhradu v akreditovaných studijních programech, a to v bakalářském studijním programu, v navazujícím magisterském studijním programu a v programech celoživotního vzdělávání. Studium je v prezenční a kombinované formě. Podrobnosti o studiu jsou stanoveny ve Studijním a zkušebním řádu školy. Škola také připravuje zájemce v dalším vzdělávání dospělých v rámci kvalifikačního, rekvalifikačního a specifického vzdělání a v programech celoživotního vzdělávání podle § 60 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V rámci výzkumné, vývojové a tvůrčí činnosti a v zájmu jejího rozvíjení navazuje škola spolupráci s pracovišti jiných vysokých škol, vědeckých a výzkumných ústavů v tuzemsku i v zahraničí. Pro podporu této činnosti je určena odborná knihovna, která je přístupná pracovníkům školy, studentům i odborné veřejnosti. Ve spolupráci s dalšími odbornými institucemi vykonává škola činnosti publikační, dokumentační a rešeršní. Škola dále organizuje pro odbornou veřejnost krátkodobé kurzy, konference a semináře. Bankovní institut vysoká škola, a.s. je členem Česko-německé obchodní a průmyslové

komory, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, České společnosti ekonomické a dalších profesních organizací.

5.1 Organizační řád a struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelských aktivit společnosti. Představenstvo je statutárním orgánem, který jedná jménem společnosti a řídí její činnost, také rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady. Akademická rada a Kolegium rektora jsou poradními orgány vytvořenými v souladu se zákonem č.111/1998 Sb. zákonem o vysokých školách.

Všem zaměstnancům společnosti je nadřízena generální ředitelka, která odpovídá za celkový chod, řádné hospodaření se svěřeným majetkem a za jeho ochranu. Zastupuje navenek společnost ve věcech, které se týkají její činnosti. Generální ředitelka zejména stanovuje obchodní politiku společnosti, stanovuje dlouhodobé strategické cíle a plány rozvoje jednotlivých organizačních útvarů, odpovídá za finanční řízení společnosti a za personální řízení. Také schvaluje roční plány a rozpočty společnosti, jednotlivých organizačních útvarů, koncepční a metodické záměry platné pro celou společnost i organizační strukturu útvarů. Dále například vydává řídicí akty k zajištění činnosti společnosti. Přímo je jí podřízen rektor vysoké školy, ředitel pro Quality Management Systém (QMS), finanční manažer, personální manažer, provozní manažer a úsek marketingu, obchodu a péče o klienty.

Rektor odpovídá a podílí se na vytváření strategie společnosti, odpovídá za pedagogický proces vysoké školy a za uskutečňování akreditovaných studijních programů a oborů a za jejich platnost. Dále odpovídá za proces přípravy a realizace žádostí o akreditaci nových studijních oborů, za rozvoj odborné spolupráce s akademickými a vědeckými institucemi. Také vydává vnitřní předpisy vysoké školy. Jsou mu podřízeni prorektoři, vedoucí kateder a asistentka sekretariátu.

Prorektor pro pedagogickou činnost odpovídá za uskutečňování akreditovaných studijních programů, za pedagogickou činnost kateder a za monitoring uskutečňování výuky, za kvalitu a kontrolu výuky. Podílí se na inovaci studijních plánů, na hodnocení plnění plánu kateder a na pedagogickém procesu školy, na rozvoji činností kateder

a publikační činnosti. Spolupracuje se studijním oddělením, schvaluje rozvrh studia, povoluje přerušení studia. Odpovídá například za organizaci zápisů do studia, imatrikulací, státních závěrečných zkoušek nebo promocií.

Prorektor pro vědu, výzkum a vnější vztahy vykonává řídicí, koordinační, kontrolní a hodnotící činnost, podílí se na přípravě rozpočtu a kontrole čerpání v oblasti zahraničních vztahů a výzkumu. Zodpovídá za plánování vědecké a publikační činnosti a její evidenci. Provádí vyhodnocení výsledků výzkumné činnosti. Koordinuje grantové projekty. Odpovídá za realizaci a kontrolu v oblasti konferenční činnosti, za plánování, realizaci, hodnocení a kontrolu v oblasti ediční činnosti a za chod knihovny. Dále odpovídá za zajišťování programů Erasmus a dalších programů. Je mu podřízena referentka pro vnější vztahy a pracovníci knihovny.

Vedoucí katedry zejména řídí činnost pracovníků katedry v souladu se strategickými záměry a cíli školy, vypracovává plány práce katedry. Dbá o zajištění výuky předmětů v kompetenci katedry v oblasti personální, vhodnou literaturou a učebními pomůckami a zabezpečuje kvalitní vypracování studijních podkladů pro předměty katedry. Komunikuje se studenty a reaguje na jejich podněty. Řídí tajemníka katedry a další akademické pracovníky ve své působnosti.

Asistentka sekretariátu připravuje porady, pořizuje a eviduje písemné záznamy z porad a jednání. Odpovídá za komplexní administrativní podporu rektora a generální ředitelky.

Ředitel pro Quality Management Systém zajišťuje realizaci a dodržování požadavků stanovených v QMS, připravuje certifikační audit, dohlíží na aktuálnost QMS a souvisejících dokumentů. Spolupracuje se zodpovědnými osobami při řešení problémů a nápravných a preventivních opatření. Dále se podílí na analýze interních a externích výtek a na stanovení příslušných nápravných a preventivních opatření.

Finanční manažer odpovídá zejména za tvorbu metodiky a postupů v rámci finančně-účetních procesů, platební styk a finanční reporting. Zodpovídá za komplexní řízení a organizaci činností finančního úseku a finanční řízení společnosti, krátkodobé řízení likvidity. Řídí finanční, provozní a mzdovou účetní. Finanční úsek zajišťuje řádné vedení účetnictví, komplexní zpracování účetní agendy. Tvoří metodiky zpracování účetní agendy, vykonává měsíční a roční účetní závěrkové práce. Zpracovává například DPH, interní doklady, bankovní výpisy, cestovní a jiné náhrady.

Provozní manažer řídí a organizuje technicko-správní a distribuční procesy. Zodpovídá za tvorbu metodik a zpracování plánů a směrnic k zabezpečení kvality svěřeného úseku, kontrolu využívání prostor, správu nemovitého majetku, za správu sítě, za výběr audiovizuální techniky a dopravních prostředků. Je mu přímo podřízen specialista informačních systémů, technik a recepční. Provozní úsek zajišťuje zejména autoprovoz, spisovou a archivní službu, správu sítě, recepční služby a správu nemovitého majetku.

Personální manažerka zodpovídá zejména za komplexní řešení pracovněprávní problematiky a odborné činnosti v oblasti personální administrativy. Dále působí jako poradkyně v oblasti pracovněprávních vztahů a v oblasti kariéry. Řídí studijní oddělení, oddělení certifikace a sekretariát kateder.

Studijní oddělení přijímá a kontroluje přihlášky ke studiu, připravuje faktury za školné, vyřizuje žádosti studentů, kontroluje plnění studijních povinností v průběhu i závěru studia. Připravuje a zabezpečuje přijímací řízení, zápisy ke studiu, státní závěrečné zkoušky, imatrikulace a promoce studentů. Zabezpečuje administrativně organizační činnosti související se studiem na škole.

Vedoucí certifikace odpovídá za činnosti akreditovaných certifikačních orgánů v souladu se systémovou dokumentací, realizaci vzdělávacích aktivit v oblasti systému řízení jakosti a kvality personálu, akviziční činnost. Dále zodpovídá za činnosti certifikačního orgánu, rozvoj a přípravu produktů a konzultační a poradenskou činnost v oblasti systému řízení jakosti a kvality personálu.

Specialista náboru zodpovídá například za nábor nových studentů, organizaci akcí nebo realizaci nabídky služeb a produktů společnosti v terénu. Pečuje o uchazeče o studium, o stávající obchodní partnery.

Specialista regionálního pracoviště (RP) komplexně zajišťuje provoz a výuku na RP, provádí analýzu regionálních specifik trhu a zpracovává návrhy marketingových aktivit směřujících k náboru studentů a ostatních klientů BIVŠ, předává informace mezi vyučujícími a studenty na RP a centrálou v Praze. Vede pokladní knihu a zpracovává měsíční vyúčtování za RP.

Organizační schéma společnosti je uvedeno v příloze A.

5.2 Zaměstnanecké výhody

V Bankovním institutu vysoké školy, a.s. je možné čerpat tyto zaměstnanecké výhody:

- nadstandardní dovolená na zotavenou - zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jeden týden dovolené navíc. Výměra dovolené z pěti týdnů se zaměstnanci počítá dnem nástupu do práce,
- příspěvek na stravování - zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům měsíční příspěvek na stravování, a to formou stravenek. Právo na příspěvek vzniká zaměstnanci dnem nástupu do práce, stravenka je zaměstnanci poskytována pouze za každý odpracovaný den / směnu, stravenky jsou zaměstnancům poskytovány vždy za uplynulý kalendářní měsíc, ve výplatním termínu zaměstnavatele,
- odměna při pracovních výročí - zaměstnavatel poskytne zaměstnanci odměnu nebo dar u příležitosti pracovního výročí. Při výročí 5 let činí odměna 3000,- Kč, při výročí 10 let činí odměna 5000,- Kč, při výročí 15 let činí odměna 7000,- Kč a při výročí 20 a 25 let činí odměna 10000,- Kč,
- odměna při životních výročí - zaměstnavatel poskytne zaměstnanci odměnu nebo dar u příležitosti životního výročí. Podmínkou je pracovní poměr k zaměstnavateli nepřetržitě nejméně dva roky. Při dosažení 50 let věku činí odměna 3000,- Kč, při dosažení 55 let věku činí odměna 5000,- Kč, při dosažení 60, 65, 70 a 75 let věku činí odměna 7000,- Kč. Při dosažení 80 let věku je zaměstnanec odměněn individuálně, nepeněžitým darem,
- odměna při odchodu zaměstnance do starobního důchodu - zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci při skončení pracovního poměru a nabytí nároku na starobní důchod finanční odměnu nebo věcný dar. Podmínkou je definitivní ukončení pracovněprávního vztahu,
- sleva z ceny studia na BIVŠ - zaměstnavatel poskytne zaměstnanci slevu na studium ve studijních oborech BIVŠ a v rámci dlouhodobých kurzů celoživotního vzdělávání, ve výši 50% ceny studia. Zaměstnanec musí splňovat všechny požadavky přijímacího řízení ke studiu. Tato sleva může být poskytnuta i rodinným příslušníkům zaměstnance (matka, otec, děti, sestra, bratr a druh nebo družka bydlící ve společné domácnosti se zaměstnancem),

- jazykové kurzy - v rámci poskytování vzdělávání může zaměstnavatel povolit zaměstnanci účast na jazykových kurzech pořádaných zaměstnavatelem,
- tvůrčí volno - v souladu se zvyšováním kvalifikace v rámci habilitačních řízení může být zaměstnanci poskytnuto tvůrčí volno v rozsahu: docent v délce 3 měsíců, profesor v délce 6 měsíců. Po dobu tvůrčího volna náleží zaměstnanci mzda a nenáleží mu příspěvek na stravování,
- práce z domova - zaměstnavatel může povolit zaměstnanci částečně vykonávat práci z domova, pokud to povaha pracovních činností umožňuje,
- pracovní volno ze zdravotních důvodů - z §192 zákona č.262/2006 Sb., zákoníku práce vyplývá, že zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci v kalendářním roce placené pracovní volno v trvání tří pracovních dnů po sobě jdoucích, a to pouze ze zdravotních důvodů. Podmínkou je sjednaný pracovní poměr zaměstnance se 100% pracovním úvazkem,
- možnosti čerpání pracovního volna ze zdravotních důvodů – v případě, že zaměstnanec potřebuje čerpat pracovní volno ze zdravotních důvodů a nebude mu vystaven průkaz o dočasné pracovní neschopnosti, je povinen telefonicky informovat svého nadřízeného. Zaměstnavatel pak poskytne zaměstnanci v kalendářním roce placené pracovní volno v trvání tří pracovních dnů po sobě jdoucích, a to pouze ze zdravotních důvodů,
- karta ITIC a karta ALIVE - zaměstnavatel uhradí zaměstnanci vstupní poplatek za vydání karet ITIC nebo ALIVE, které jsou navázány na systém poskytovaných výhod formou slev.

Zaměstnanecké výhody jsou vydávány jako centrální vnitřní předpis. Na jeho aktualizaci jsou všichni zaměstnanci firmy Bankovní institut vysoká škola, a.s. upozorněni emailem, ve kterém je vždy i odkaz, který přímo přesměrovává na příslušný dokument. Všechny centrální vnitřní předpisy jsou uloženy na společném disku serveru firmy, kam mají přístup všichni zaměstnanci.

6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Jako stěžejní výzkumná metoda empirického šetření byla zvolena forma dotazníku. Dotazník, který byl použit, je přiložen v příloze B. Je složen z několika částí. Jedná se o všeobecné otázky, které zjišťují složení vzorku, pohlaví, jejich věk, počet let ve firmě a dále soubory otázek, které se vztahují k jednotlivým hypotézám. Celkem je v dotazníku 17 otázek. Byly použity výběrové otázky s možností zaškrtnutí jedné odpovědi, z čehož 4 byly otevřené a respondenti mohli projevit svůj názor.

Distribuce a vyplňování dotazníku probíhalo elektronickou formou. Zaměstnancům firmy Bankovní institut vysoká škola, a.s. byl zaslán email s prosbou o vyplnění a odkazem na anonymní dotazník. Vše probíhalo v měsíci listopadu 2015. K datu 31. 11. 2015 bylo v BIVŠ zaměstnáno 65 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 219 vyučujících spolupracujících externě. Interním zaměstnancům byl dotazník rozeslán všem a externím pouze těm, kteří poskytli katedrám emailové adresy, tedy 86 externím zaměstnancům.

6.1 Cíl práce a hypotézy

Po jednání s generální ředitelkou a konzultací s personální manažerkou podniku Bankovní institut vysoká škola, a.s. bylo zjištěno, že není zajištěna zpětná vazba na stávající zaměstnanecké výhody. Ze strany vedení byl o toto projeven zájem, a proto jako cíl práce byl zvolen průzkum názorů zaměstnanců na zaměstnanecké výhody.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci, kteří mají možnost využívat více zaměstnaneckých výhod, jsou s motivačním programem firmy spokojenější než zaměstnanci, kteří mají možnost využívat méně zaměstnaneckých výhod.

Ne všechny zaměstnanecké výhody mohou využívat všichni zaměstnanci. Například možnost práce z domova nemůže využít recepční nebo externí vyučující. Pro zaměstnance, kteří mají ukončené pouze základní vzdělání, není zajímavá možnost slevy z ceny studia a celoživotních kurzů. Jedná se i o další individuální důvody, kvůli kterým si zaměstnanec mezi zaměstnaneckými výhodami najde málo nebo žádnou výhodu, která by přispívala k jeho motivaci.

Hypotéza č. 2: Interní zaměstnanci mají lepší přehled o zaměstnaneckých výhodách než zaměstnanci externí.

Tato hypotéza se zakládá na předpokladu, že interní zaměstnanci mají svůj pracovní život spojený pouze s jedním podnikem, a proto se zajímají, co jim nabízí a mají více času sledovat změny.

Hypotéza č. 3: Pracovní prostředí v Bankovním institutu vysoké školy, a.s. je více motivující než zaměstnanecké výhody.

V Bankovním institutu vysoké školy, a.s. není nastaven komplexní motivační program. Existují pouze zaměstnanecké výhody. Je však předpokládáno, že tyto zaměstnanecké výhody motivují méně, než prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují.

6.2 Dotazníkové šetření

Dotazník kompletně vyplnilo celkem 52 respondentů, z čehož 26 respondentů byly ženy a 26 respondentů byli muži. V prvním grafu je dobře viditelné, že obě pohlaví tvoří vždy polovinu z celku.

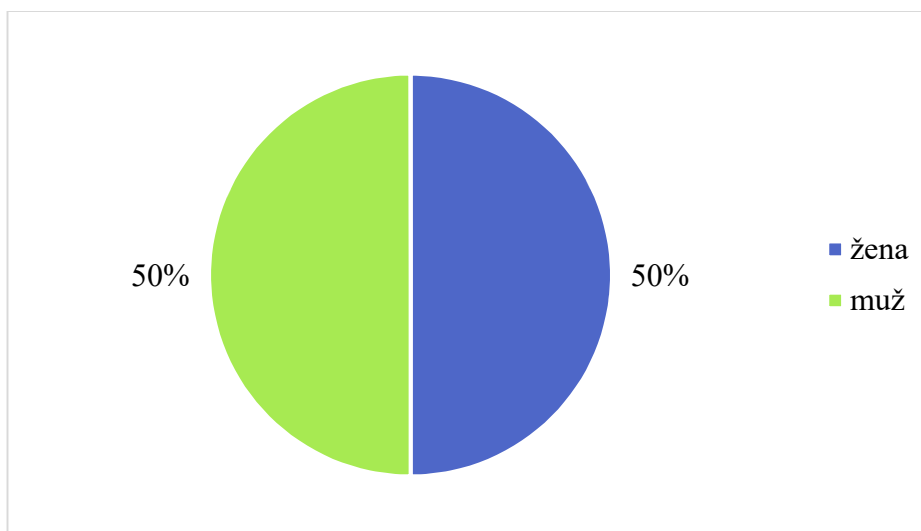
Tabulka 1: Pohlaví

	počet respondentů	podíl
Žena	26	50 %
Muž	26	50 %

Zdroj²⁷

²⁷ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 1: Pohlaví



Zdroj²⁸

Zodpovězením druhé otázky se respondenti zařadili do věkové kategorie. Vzhledem k tomu, že dotazník byl předem konzultován s personální manažerkou, která má o věkové struktuře velmi dobrý přehled, začínala věková stupnice až od věku 25 let. Do první kategorie, tedy 25 – 35 let spadá 25% respondentů. Nejméně početnou skupinou bylo rozmezí věku 36 – 45 let, kde podíl tvořil pouze 14%. Jedenáct respondentů, kteří se věkem zařadili mezi 46 – 55 let, zastupuje skupinu 21% z celkového počtu. Největší kategorie, tedy 56 a více let je v grafu č. 2 znázorněna tmavě modrou barvou a tvoří 40%.

Tabulka 2: Věková kategorie

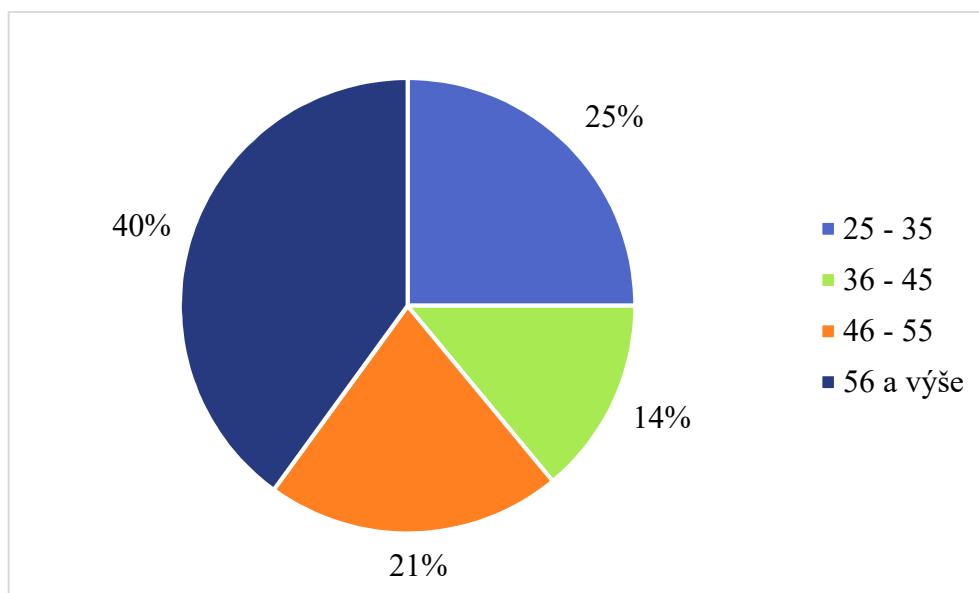
	počet respondentů	podíl
25 - 35	13	25 %
36 - 45	7	14 %
46 - 55	11	21 %
56 a výše	21	40 %

Zdroj²⁹

²⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

²⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 2: Věková kategorie



Zdroj³⁰

Velký rozdíl tvoří poměr mezi interními a externími pracovníky, kteří byli ochotni dotazník vyplnit. Interní zaměstnanci tvoří 73% a zbylých 27% je zastoupeno zaměstnanci externími.

Tabulka 3: Jste interní nebo externí zaměstnanec

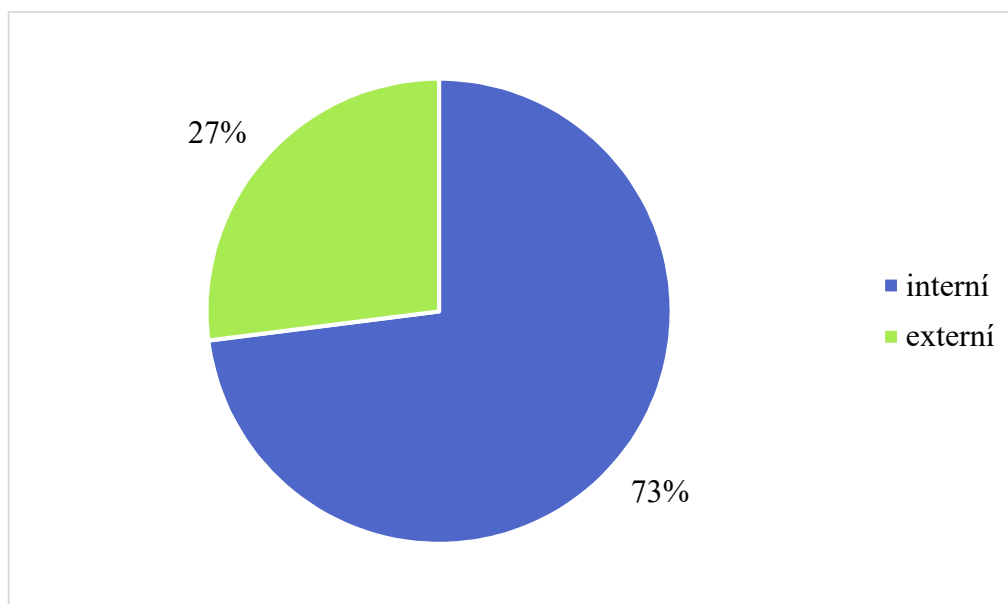
	počet respondentů	podíl
Interní	38	73 %
Externí	14	27 %

Zdroj³¹

³⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

³¹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Jste interní nebo externí zaměstnanec



Zdroj³²

Z grafu č. 4 vyplývá, že nejpočetnější skupinu, tedy 44%, tvoří zaměstnanci, kteří jsou v Bankovním institutu vysoké školy, a.s. zaměstnáni 4 – 10 let. Následuje skupina, která je zaměstnána v BIVŠ déle než 10 let, s podílem 33%. Další kategorii tvoří 15% zaměstnanců pracujících v BIVŠ méně než rok. Pouze 8% respondentů uvedlo, že v BIVŠ pracuje 1 – 3 roky.

Tabulka 4: V BIVŠ, a.s. pracujete

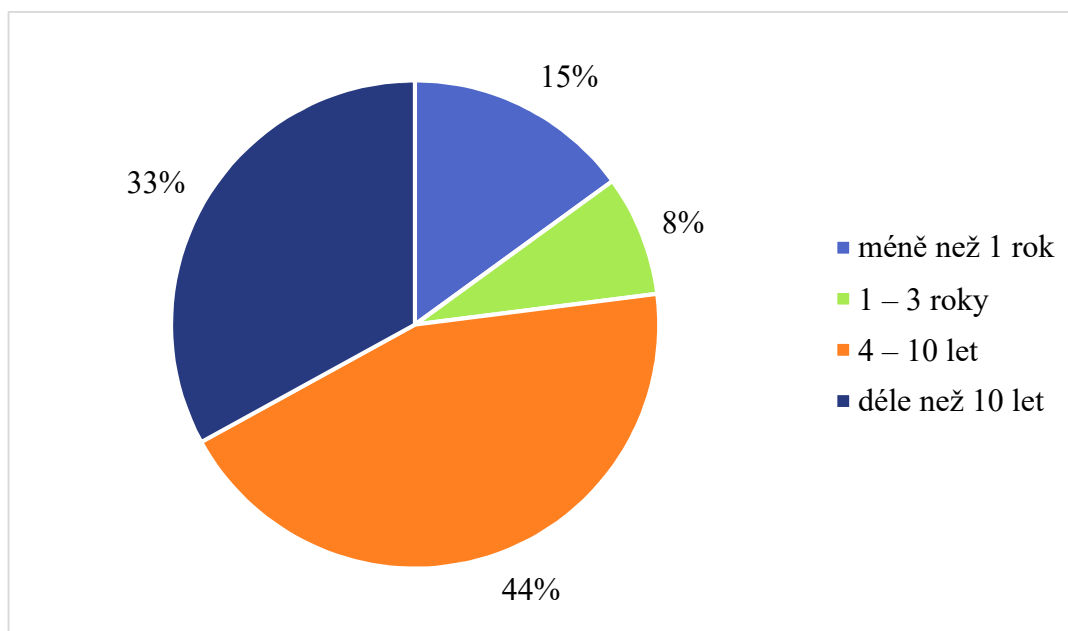
	počet respondentů	podíl
Méně než 1 rok	8	15 %
1 – 3 roky	4	8 %
4 – 10 let	23	44 %
Déle než 10 let	17	33 %

Zdroj³³

³² Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

³³ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: V BIVŠ, a.s. pracujete



Zdroj³⁴

I přesto, že je každý nově příchozí zaměstnanec informován o tom, kde lze najít veškeré dokumenty související s BIVŠ, odpovědělo 36% respondentů, že neví, kde seznam zaměstnaneckých výhod nalezne. Kladně na tuto otázku odpovědělo 64% dotázaných, ale pouze 5 respondentů z počtu 33 bylo externích zaměstnanců.

Tabulka 5: Víte, kde najdete seznam zaměstnaneckých výhod

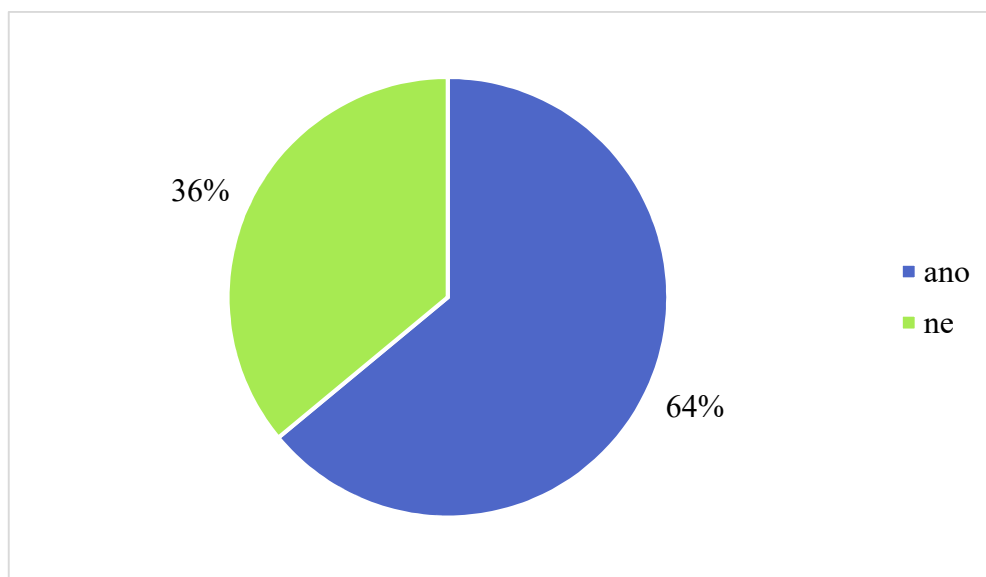
	počet respondentů	podíl
Ano	33	64 %
Ne	19	36 %

Zdroj³⁵

³⁴ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

³⁵ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 5: Víte, kde najdete seznam zaměstnaneckých výhod



Zdroj³⁶

Otázka číslo 6 se týkala jazykových kurzů. Tato zaměstnanecká výhoda byla zavedena od září 2015. Nabízené jazykové kurzy navštěvuje pouze 21% respondentů. O výuku cizích jazyků nemá zájem 15% dotazovaných a pro 25% dotazovaných nebyl vhodný žádný vypsáný kurz. Kurzy, dle jejich vyjádření, neprobíhaly ve vhodný čas, popřípadě jim nevyhovoval výběr jazyků. Pro akademický rok 2015/2016 byl vypsán kurz anglického, německého a ruského jazyka, v několika znalostních úrovních od začátečníků po velmi pokročilé. O tom, že se mohou účastnit jazykových kurzů, neví 17% zaměstnanců.

Pokud respondentům nevyhovovala žádná z již zmíněných odpovědí, bylo možné vyjádřit vlastní názor. Toho využilo 21%. V této kategorii byly uvedeny pouze důvody, proč možnost jazykových kurzů u zaměstnavatele nevyužívají. Důvodem byl například nevyhovující lektor nebo nevyhovující kolektiv. Respondenti dále považovali svou znalost jazyků za dostatečnou, popřípadě jim více vyhovuje on-line kurz nebo individuální výuka. Velkou část tvořily odpovědi, které by se spíše daly zařadit do předepsaných kategorií, a to, že kurzy nenavštěvují z časových důvodů.

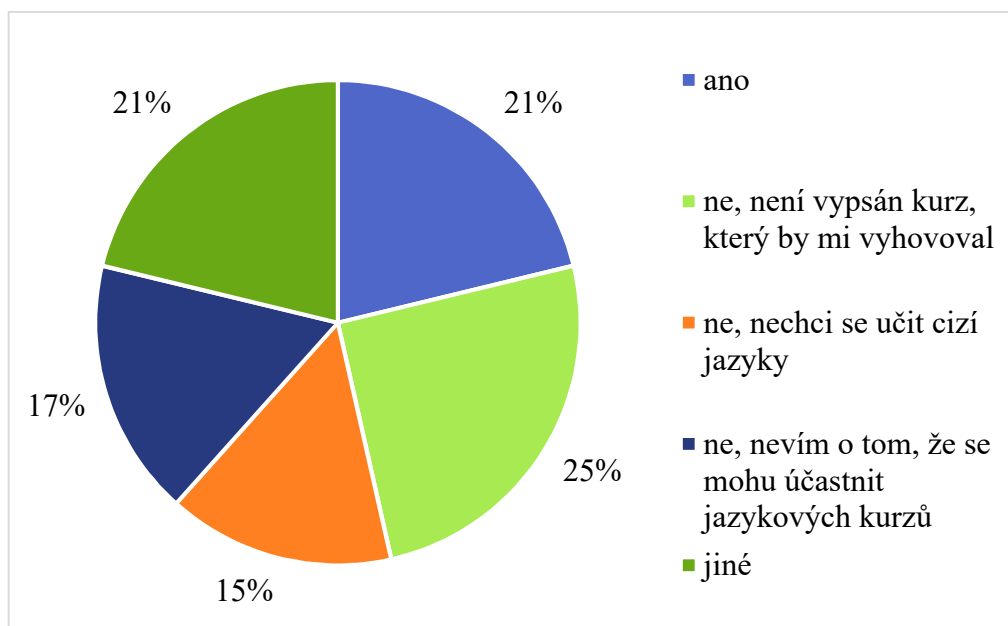
³⁶ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Navštěvujete jazykové kurzy

	počet respondentů	podíl
Ano	11	21 %
Ne, není vypsán kurz, který by mi vyhovoval (kurzy se konají ve špatný čas nebo není vypsán jazyk, který by mě zajímal)	13	25 %
Ne, nechci se učit cizí jazyky	8	15 %
Ne, nevím o tom, že se mohu účastnit jazykových kurzů	9	17 %
Jiné	11	21 %

Zdroj³⁷

Graf 6: Navštěvujete jazykové kurzy



Zdroj³⁸

Odměnu za pracovní výročí obdrželo, dle odpovědi v dotazníku, 40% zaměstnanců. Odměněno za pracovní výročí dosud nebylo 60% dotazovaných. Negativní

³⁷ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

³⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

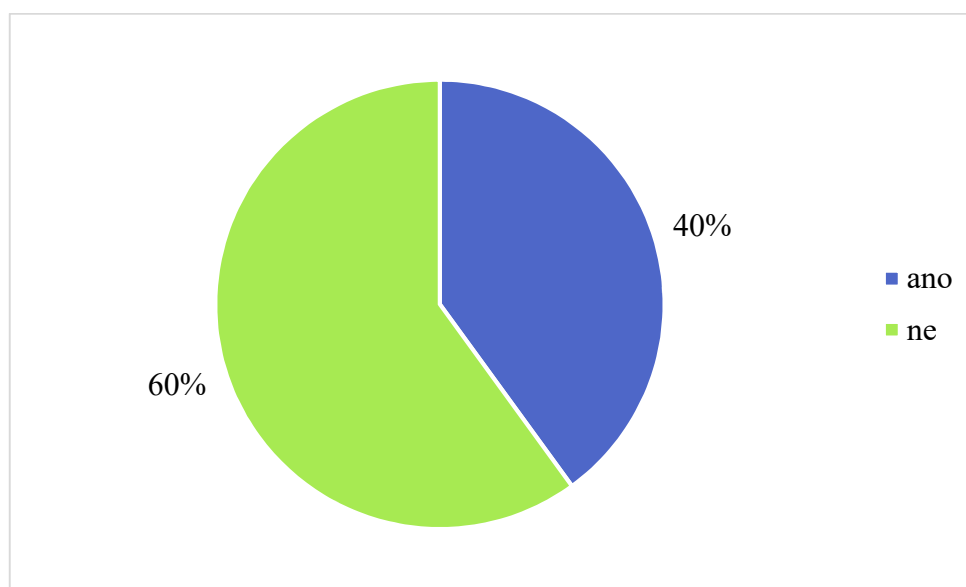
odpověď se v pěti případech objevila i v kategorii respondentů, kteří ve firmě pracují déle jak deset let a tato zaměstnanecká výhoda se jich tedy měla týkat již dvakrát.

Tabulka 7: Byl/a jste již firmou odměněn/a za pracovní výročí

	počet respondentů	podíl
Ano	21	40 %
Ne	31	60 %

Zdroj³⁹

Graf 7: Byl/a jste již firmou odměněn/a za pracovní výročí



Zdroj⁴⁰

Pouze 10% respondentů odpovědělo, že svoji práci nehodnotí jako zajímavou. Kladně zodpovědělo tuto otázku 90% dotazovaných.

³⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

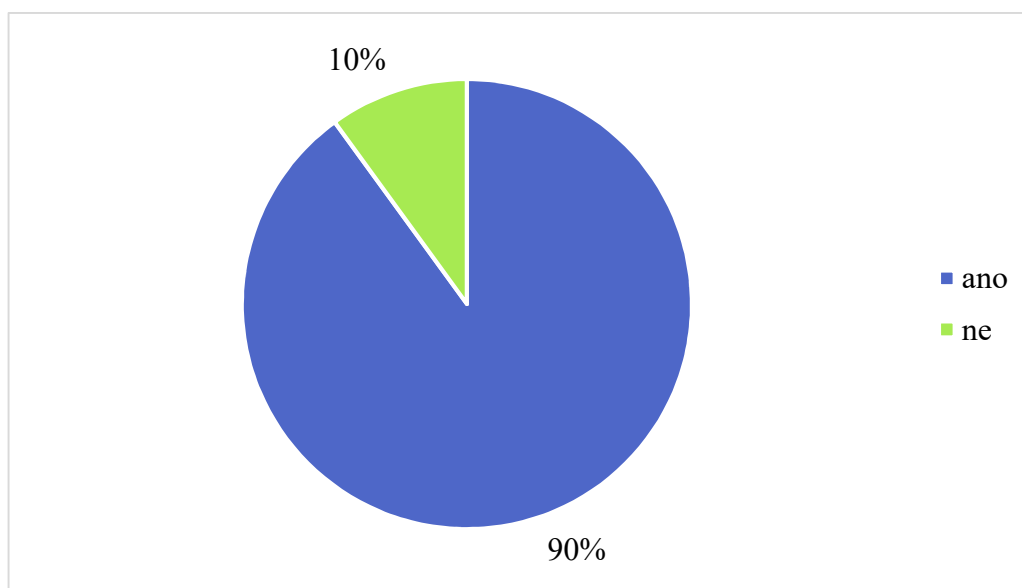
⁴⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Hodnotíte svoji práci jako zajímavou

	počet respondentů	podíl
Ano	47	90 %
Ne	5	10 %

Zdroj⁴¹

Graf 8: Hodnotíte svoji práci jako zajímavou



Zdroj⁴²

Možnost pracovního volna ze zdravotních důvodů využívá 19% respondentů. Negativně odpovědělo 81% dotazovaných, z toho 58% volno ze zdravotních důvodů nepotřebuje a 23% neví, že tato možnost existuje.

⁴¹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

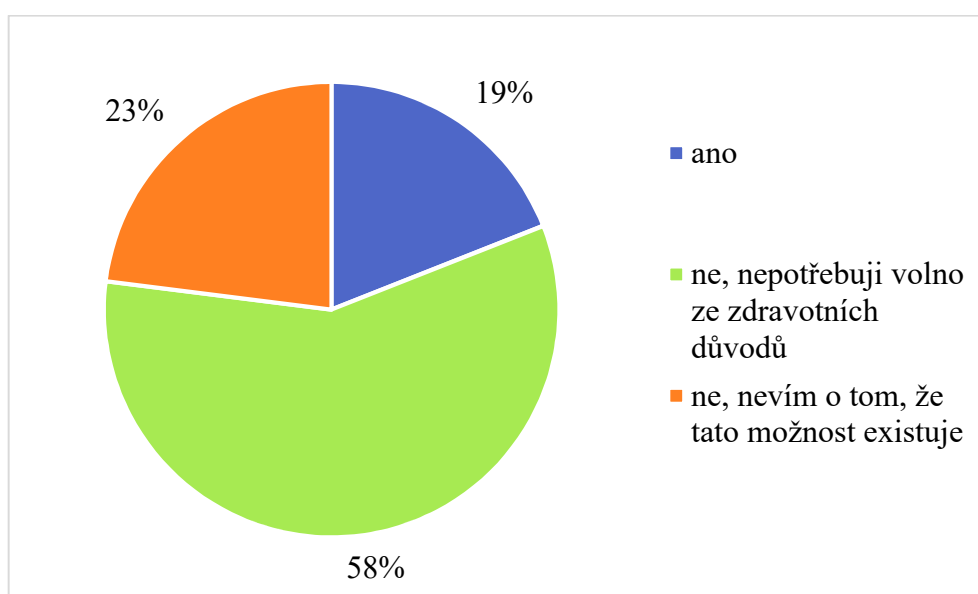
⁴² Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Využíváte možnost pracovního volna ze zdravotních důvodů

	počet respondentů	podíl
Ano	10	19 %
Ne, nepotřebuji volno ze zdravotních důvodů	30	58 %
Ne, nevím o tom, že tato možnost existuje	12	23 %

Zdroj⁴³

Graf 9: Využíváte možnost pracovního volna ze zdravotních důvodů



Zdroj⁴⁴

Na otázku číslo deset, která se týkala možnosti zřídit si kartu ITIC nebo ALIVE přes zaměstnavatele, který uhradí vstupní poplatek a vyřídí veškeré náležitosti, odpovědělo 35% dotazovaných, že kartu si tímto způsobem pořídilo. O kartu nemá zájem 36%, protože by ji nevyužilo a 29% neví, že si takto kartu ITIC nebo ALIVE může pořídít.

⁴³ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

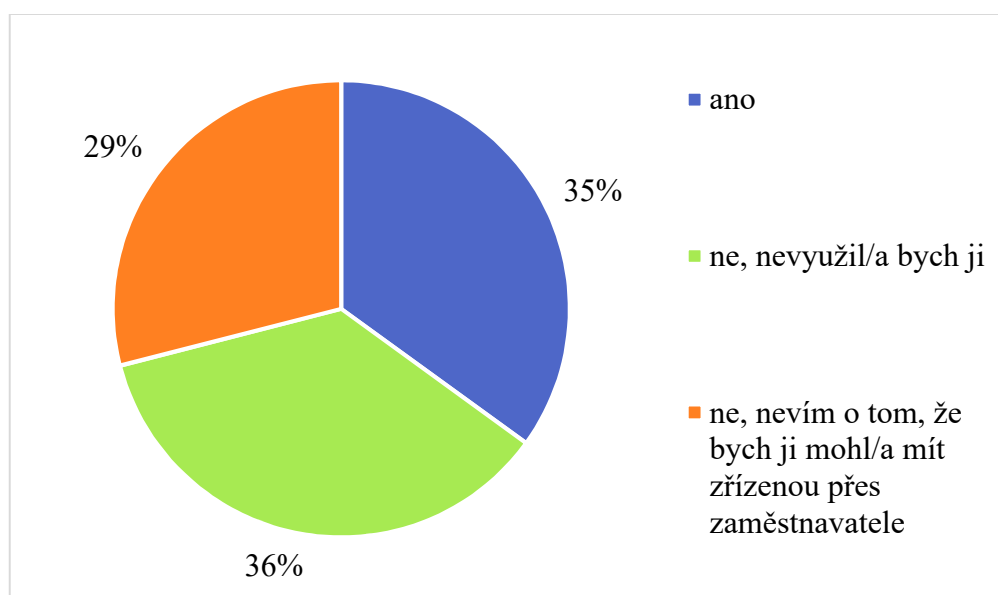
⁴⁴ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Máte kartu ITIC nebo ALIVE zařízenou zaměstnavatelem

	počet respondentů	podíl
Ano	18	35 %
Ne, nevyžil/a bych ji	19	36 %
Ne, nevím o tom, že bych ji mohl/a mít zřízenou přes zaměstnavatele	15	29 %

Zdroj⁴⁵

Graf 10: Máte kartu ITIC nebo ALIVE zařízenou zaměstnavatelem



Zdroj⁴⁶

Se skladbou zaměstnaneckých výhod je spokojeno 21% dotázaných. Nespokojeno je 35% a 15% respondentů odpovědělo, že je skladba zaměstnaneckých výhod nezajímá. Respondenti měli možnost zvolit i jinou odpověď. Tu vybralo 29%. Jako odpověď uvedli, že zaměstnanecké výhody neznají, popřípadě, že vědí pouze o stravenkách. Dále zde byly navrhovány zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali, například příspěvek

⁴⁵ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

⁴⁶ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

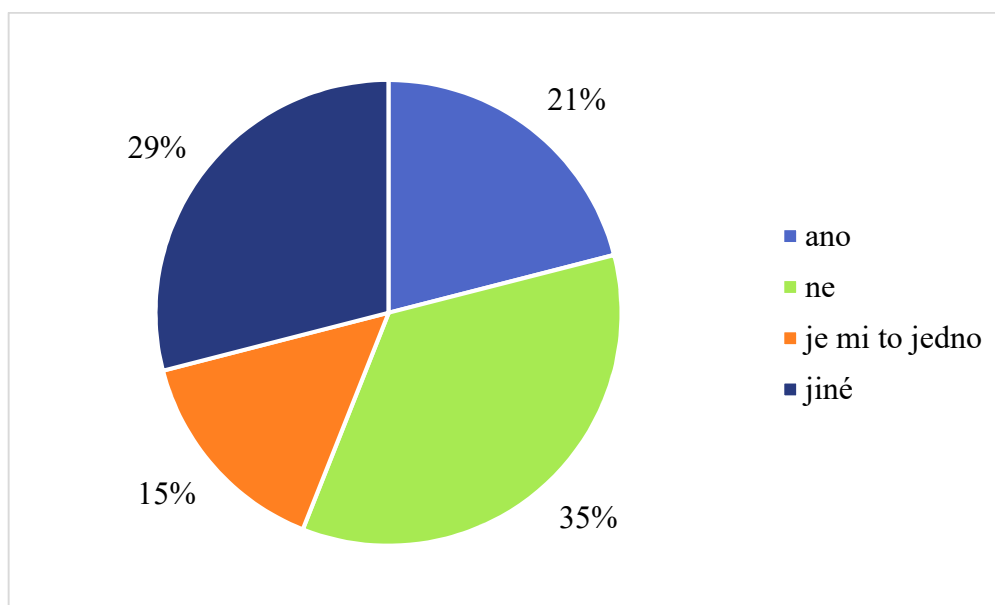
na sportovní a kulturní aktivity, příspěvek na penzijní spoření nebo možnost navštěvovat školení.

Tabulka 11: Jste spokojen/a se skladbou zaměstnaneckých výhod

	počet respondentů	podíl
Ano	11	21 %
Ne	18	35 %
Je mi to jedno	8	15 %
Jiné	15	29 %

Zdroj⁴⁷

Graf 11: Jste spokojen/a se skladbou zaměstnaneckých výhod



Zdroj⁴⁸

V grafu č. 12 je znázorněno, že 64% respondentů má přehled o zaměstnaneckých výhodách, na které má nárok. Kde přehled zaměstnaneckých výhod nalézt neví 21%

⁴⁷ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

⁴⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

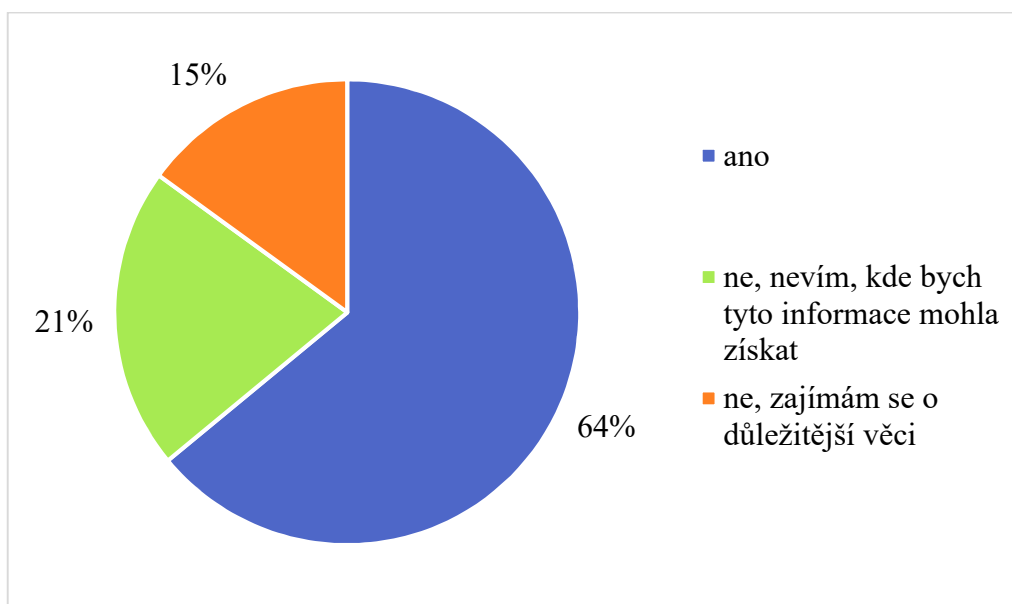
a 15% respondentů odpovědělo, že se zajímá o důležitější věci, a proto přehled o zaměstnaneckých výhodách nemá.

Tabulka 12: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, na které máte nárok

	počet respondentů	podíl
Ano	33	64 %
Ne, nevím, kde bych tyto informace mohl/a získat	11	21 %
Ne, zajímám se o důležitější věci	8	15 %

Zdroj⁴⁹

Graf 12: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, na které máte nárok



Zdroj⁵⁰

O zaměstnaneckých výhodách chce být více informováno 56% respondentů. V této kategorii je i 14 respondentů, kteří na otázku, zda ví, kde najdou seznam zaměstnaneckých výhod, odpověděli ano. Více informováno o zaměstnaneckých výhodách nepotřebuje být 44% respondentů.

⁴⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

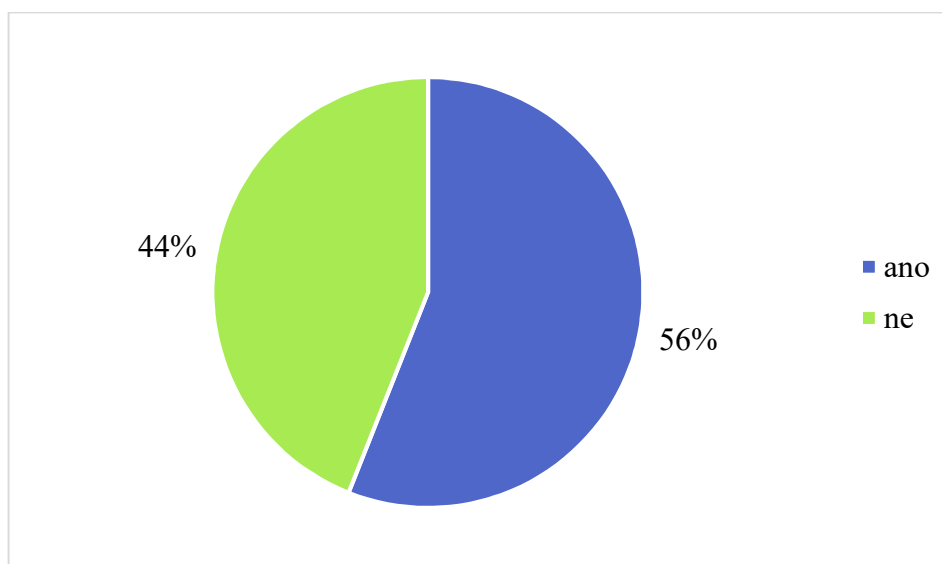
⁵⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Myslíte si, že byste měl/a být o zaměstnaneckých výhodách firmou více informován/a

	počet respondentů	podíl
Ano	29	56 %
Ne	23	44 %

Zdroj⁵¹

Graf 13: Myslíte si, že byste měl/a být o zaměstnaneckých výhodách firmou více informován/a



Zdroj⁵²

Na otázku, zda mezi zaměstnanecké výhody patří práce z domova, správně odpovědělo 73% dotazovaných. Špatně odpovědělo 27% respondentů, z toho má však 7 respondentů pocit, že je o zaměstnaneckých výhodách dobře informováno a ví, kde je nalézt.

⁵¹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

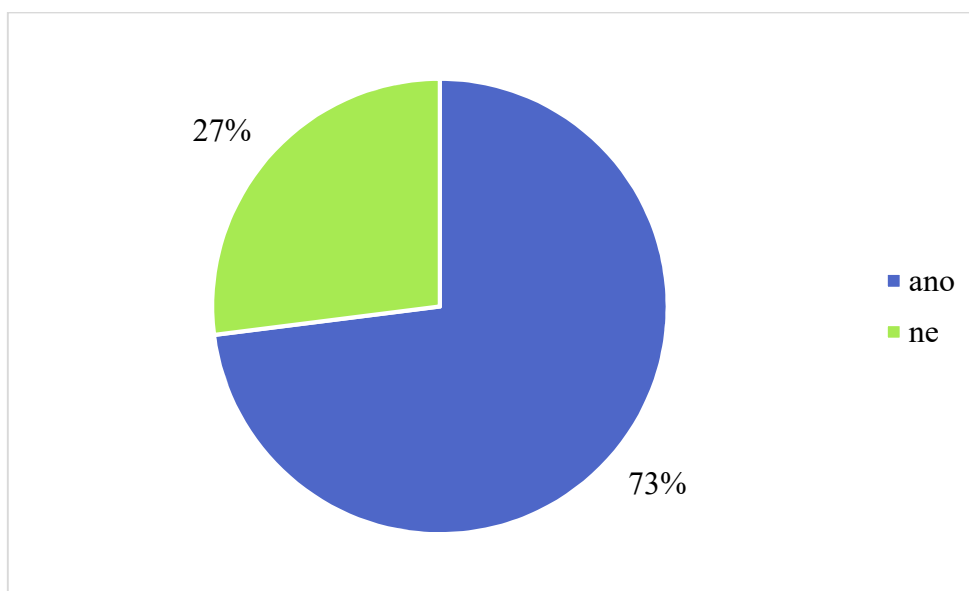
⁵² Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Patří mezi zaměstnanecké výhody poskytované BIVŠ, a.s. možnost práce z domova

	počet respondentů	podíl
Ano	38	73 %
Ne	14	27 %

Zdroj⁵³

Graf 14: Patří mezi zaměstnanecké výhody poskytované BIVŠ, a.s. možnost práce z domova



Zdroj⁵⁴

Firmu Bankovní institut vysokou školu, a.s. by jako zaměstnavatele doporučilo 48% dotazovaných, z toho 4% kvůli mzdovým podmínkám, 6% z důvodu jistoty zaměstnání, 27% uvádí jako důvod doporučení tvůrčí prostředí a možnost seberealizace a 11% kvůli dobrému vedení a soudržnosti pracovního kolektivu. BIVŠ by jako zaměstnavatele nedoporučilo 21%.

⁵³ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

⁵⁴ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Respondenti měli možnost vyjádřit i vlastní názor. Toho využilo 31%. Pět odpovědí se týkaly doporučení BIVŠ, například z důvodu nenáročné práce nebo kvůli práci s mladými lidmi. Ostatní odpovědi byly negativní a respondenti se vyjadřovali k chybějícím odměnám za odvedenou práci, k chybějícímu prostoru pro seberealizaci, nejistotě zaměstnání.

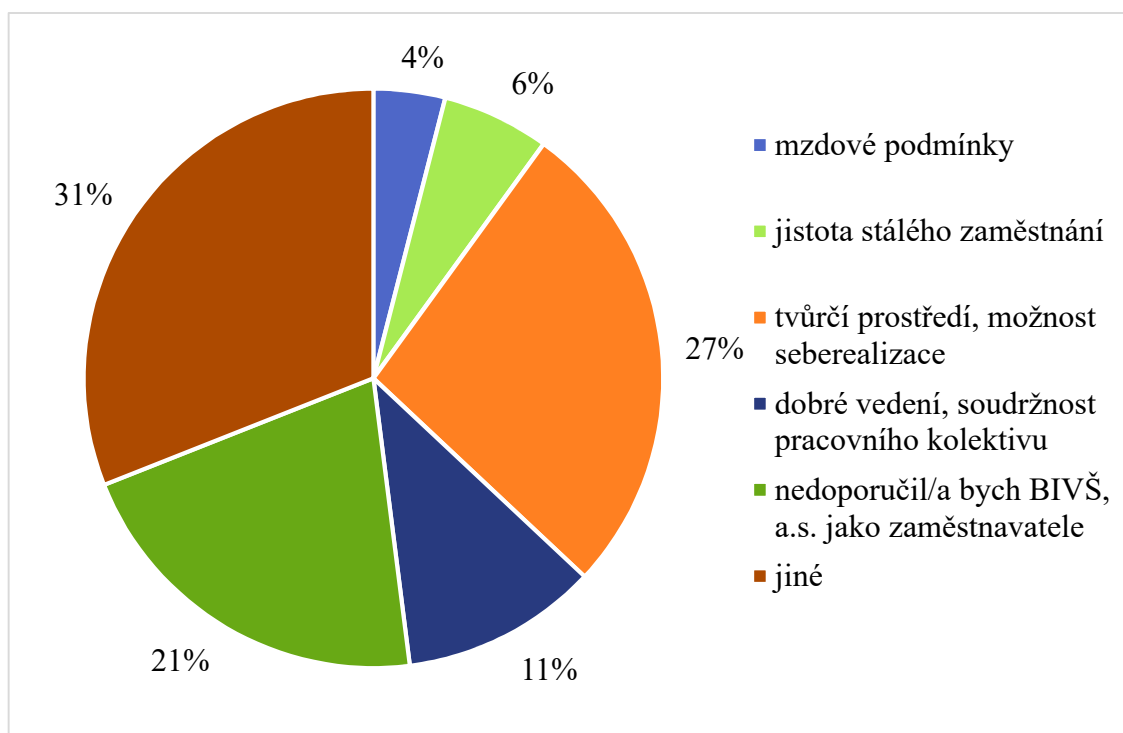
Tabulka 15: Z jakého důvodu byste doporučil/a svým známým zaměstnání v Bankovním institutu vysoká škola, a.s.

	počet respondentů	podíl
Mzdové podmínky	2	4 %
Uznání za odvedenou práci	0	0 %
Jistota stálého zaměstnání	3	6 %
Tvůrčí prostředí, možnost seberealizace	14	27 %
Dobré vedení, soudržnost pracovního kolektivu	6	11 %
Nedoporučil/a bych BIVŠ, a.s. jako zaměstnavatele	11	21 %
Jiné	16	31 %

Zdroj⁵⁵

⁵⁵ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 15: Z jakého důvodu byste doporučil/a svým známým zaměstnání v Bankovním institutu vysoká škola, a.s.



Zdroj⁵⁶

Pracovní podmínky hodnotí jako dobré 86% zaměstnanců, 2% nejsou s pracovními podmínkami spokojeni a 5% dotazovaných zvolilo jinou odpověď s možností komentáře. Zde se vyjádřili, že nejsou spokojeni s úklidem kanceláří, teplotou v kanceláři nebo s hlukem studentů.

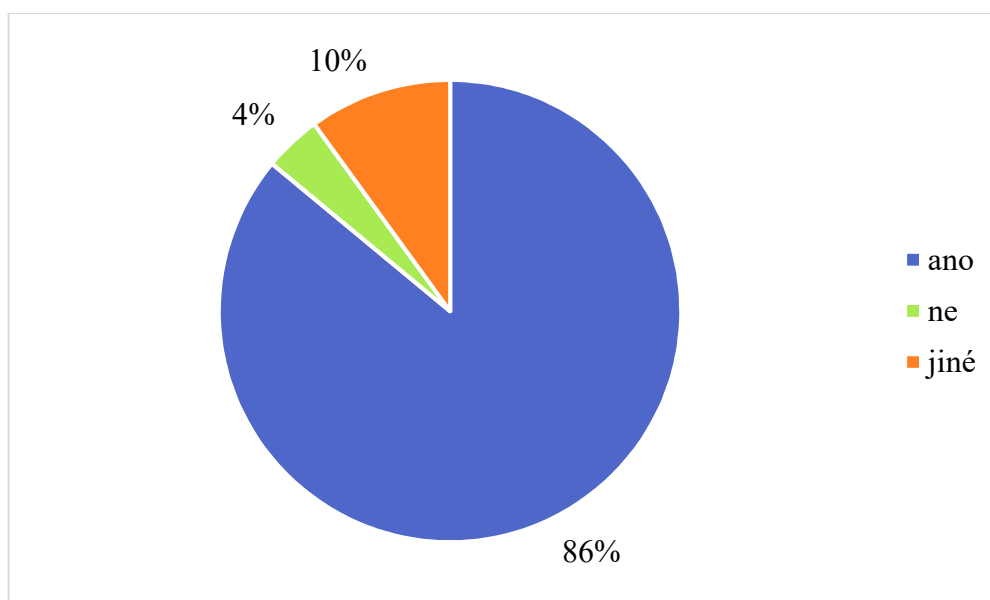
⁵⁶ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami
(čistota, osvětlení, dostatek místa)

	počet respondentů	podíl
Ano	45	86 %
Ne	2	4 %
Jiné	5	10 %

Zdroj⁵⁷

Graf 16: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami
(čistota, osvětlení, dostatek místa)



Zdroj⁵⁸

S atmosférou na pracovišti je spokojeno 65% dotazovaných, spokojeno není 35% respondentů.

⁵⁷ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

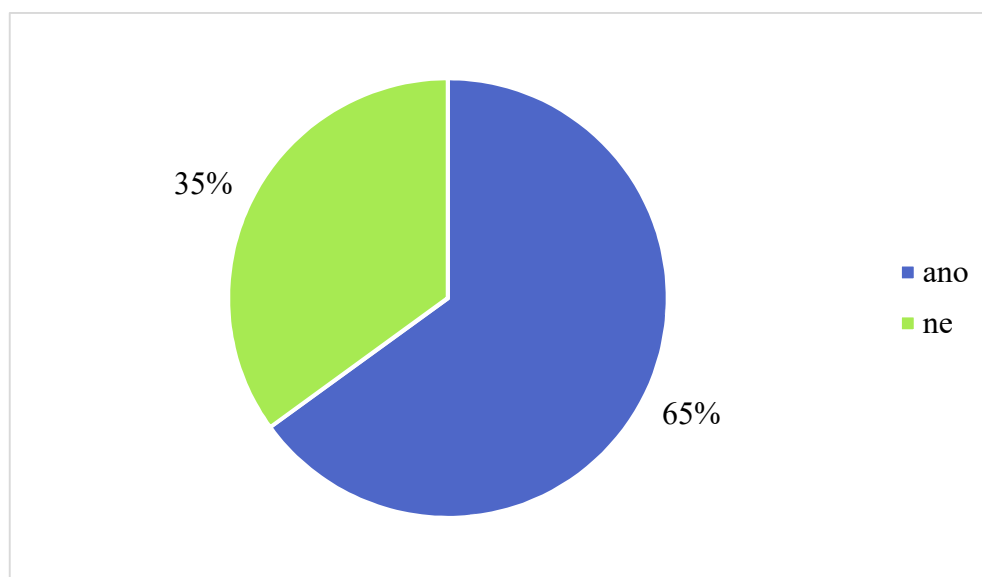
⁵⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Líbí se Vám atmosféra na pracovišti

	počet respondentů	podíl
Ano	34	65 %
Ne	18	35 %

Zdroj⁵⁹

Graf 17: Líbí se Vám atmosféra na pracovišti



Zdroj⁶⁰

6.3 Výsledky průzkumu

Dotazník byl rozeslán na 65 interních zaměstnanců. Kompletně ho vyplnilo 38 zaměstnanců, jedná se tedy o úspěšnost 58%. Z počtu 86 externích zaměstnanců vyplnilo dotazník pouze 14, což znamená úspěšnost 16%. Takto nízká úspěšnost může být způsobena například několik let neaktualizovaným seznamem emailových adres externistů.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena. Zaměstnanci, kteří mají zřízenou kartu ISIC nebo ALIVE přes zaměstnavatele, navštěvují jazykové kurzy, využívají možnost volna ze zdravotních důvodů a firma je již odměnila za pracovní výročí, odpovídali na otázky,

⁵⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

⁶⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

zda jsou spokojeni se skladbou zaměstnaneckých výhod a zda mají o zaměstnaneckých výhodách přehled, kladně. Celkově lze jejich odpovědi hodnotit za pozitivněji naladěné.

Hypotéza č. 2 potvrzena nebyla. Interní nebo externí spolupráce neovlivňuje, zda zaměstnanec má nebo nemá přehled o zaměstnaneckých výhodách. Například na otázku ohledně přání o větší informovanosti v oblasti zaměstnaneckých výhod, odpovědělo více interních zaměstnanců, že by uvítalo lepší přehled. Ani kontrolní otázka, zda mezi zaměstnanecké výhody patří práce z domova, nemohla být vyhodnocena zcela jednoznačně.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena. Respondenti se ve všech otázkách týkajících se prostředí vyjadřovali kladně. Ohledně zaměstnaneckých výhod zaznívala nespokojenost, neinformovanost a přání změny.

ZÁVĚR

Důvodem, proč se motivací zaměstnanců zabývat, může být fakt, že každý podnik bude velmi špatně dosahovat svých cílů bez týmu motivovaných, výkonných a schopných zaměstnanců. K dosažení tohoto cíle je zpravidla využívána nějaká forma motivačního systému, který by měl posilovat spokojenost zaměstnanců, jejich stabilitu a loajalitu vůči zaměstnavateli. Aby vedení podniku bylo schopné sestavit efektivní motivační program, měl by znát motivační profily svých zaměstnanců. Avšak motivace každého jednotlivce je velmi individuální záležitost. Proto je nejlepším řešením zabezpečit, aby na pracovišti byl realizován soubor podmínek, díky kterým je zvýšena pravděpodobnost, že každý pracovník si najde na pracovišti nějaký zdroj motivace přímo pro sebe.

Motivace je jednou částí z podnětů, na základě kterých lidé konají. Dalším podnětem může být stimulace. Motivace vychází z toho, jaké potřeby mají být uspokojeny a jakého cíle má být dosaženo, zatímco stimulace je založena na volbě pobídky tak, aby bylo dosaženo cíle. Stimulace je často nástrojem, jež využívají zaměstnavatelé a proto i nutnou součástí procesu motivace zaměstnanců. Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách ve firmě a je z velké části závislá na schopnostech manažera. Při výběru stimulů je třeba vnímat, že lidé mohou na stejný stimul reagovat odlišně. Lákavé odměny samy o sobě nemotivují k jednání. Hodnota odměny často nespočívá v samotné odměně, ale v uspokojení, které je spojené s jejím získáním.

Zaměstnanecké výhody jsou způsobem jak stimulovat zaměstnance a zvýšit tak jejich motivaci. Je zřejmé, že pouhá vidina zaměstnaneckých výhod není pro potencionálního zaměstnance tím jediným lákadlem, při rozhodování, zda se tento stane pracovníkem daného podniku nebo zda v něm případně setrvá, ale beze sporu jsou vnímány pozitivně. Zaměstnanecké výhody mají v zaměstnancích vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a motivovat je k odvádění co nejlepšího výkonu. Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí personální politiky, účinným nástrojem k přilákání a udržení si kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Slouží ke zvýšení motivace, loajality, produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Poskytování zaměstnaneckých výhod souvisí i se snahou podniku odlišit se od konkurence, dále se získáním konkurenční výhody, posílením firemní kultury a budováním dobrého jména organizace. V neposlední řadě poskytování zaměstnaneckých výhod zvyšuje image a atraktivitu zaměstnavatele

Tato bakalářská práce byla členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části vyplynulo, že poznání zdrojů motivace je klíčem k ovlivňování a k řízení lidského jednání žádoucím směrem. Nejčastěji ovlivňovanými aspekty pracovního jednání jsou výkonnost, kreativita a omezení fluktuace a absence v organizaci. Problematiku motivace se snaží popsat řada motivačních teorií. V práci jsou zmíněny pouze ty, které se týkají motivace pracovní. Praktická část byla zaměřena na firmu Bankovní institut vysoká škola, a.s. a na její zaměstnanecké výhody. Pro ověření stanovených hypotéz byl zvolen dotazník, který zaměstnanci Bankovního institutu vysoké školy, a.s. měli možnost anonymně v listopadu roku 2015 vyplnit a vyjádřit tak svůj názor na to, co jim firma nabízí, popřípadě nenabízí.

Výsledky dotazníkového šetření byly po zpracování předány generální ředitelce, personální manažerce a úseku marketingu, obchodu a péče o klienty. Následně proběhla schůzka, na které byly výsledky dotazníku diskutovány, a byla navrhována možná zlepšení. V prvním čtvrtletí roku 2016 bude personální manažerkou vypracována zcela nová koncepce motivačního programu, ke spolupráci byla přizvána i autorka práce. Na jednání bylo stanoveno, že není možná absence hodnocení výsledků motivačního programu a je nutné tento proces nastavit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1. vyd. Praha: Újak, 2009, ISBN 978-80-86723-76-1

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

DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9

DVOŘÁKOVÁ, Z A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6

KLOUDOVÁ, G. *Adaptace vojenských pilotů nadzvukových letadel na stresovou zátěž*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7

PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

PAUKNEROVÁ, D. A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9

PLAMÍNEK, J. *Teorie motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-560-8

THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

SEZNAM ZKRATEK

- BIVŠ - Bankovní institut vysoká škola, a.s.
- QMS - Quality Management Systém
- RP - regionální pracoviště
- ITIC - mezinárodně uznávaný doklad učitelské profese
- ALIVE - identifikační průkaz pro nepedagogické zaměstnance vysoké školy

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa 17

Obrázek 2: Yerksův-Dodsonův zákon 25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví 44

Tabulka 2: Věková kategorie 45

Tabulka 3: Jste interní nebo externí zaměstnanec 46

Tabulka 4: V BIVŠ, a.s. pracujete 47

Tabulka 5: Víte, kde najdete seznam zaměstnaneckých výhod 48

Tabulka 6: Navštěvujete jazykové kurzy 50

Tabulka 7: Byl/a jste již firmou odměněn/a za pracovní výročí 51

Tabulka 8: Hodnotíte svoji práci jako zajímavou 52

Tabulka 9: Využíváte možnost pracovního volna ze zdravotních důvodů 53

Tabulka 10: Máte kartu ITIC nebo ALIVE zařízenou zaměstnavatelem 54

Tabulka 11: Jste spokojen/a se skladbou zaměstnaneckých výhod 55

Tabulka 12: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, na které máte nárok 56

Tabulka 13: Myslíte si, že byste měl/a být o zaměstnaneckých výhodách firmou více informován/a 57

Tabulka 14: Patří mezi zaměstnanecké výhody poskytované BIVŠ, a.s. možnost práce z domova.....	58
Tabulka 15: Z jakého důvodu byste doporučil/a svým známým zaměstnání v Bankovním institutu vysoká škola, a.s.....	59
Tabulka 16: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (čistota, osvětlení, dostatek místa).....	61
Tabulka 17: Líbí se Vám atmosféra na pracovišti	62

Seznam grafů

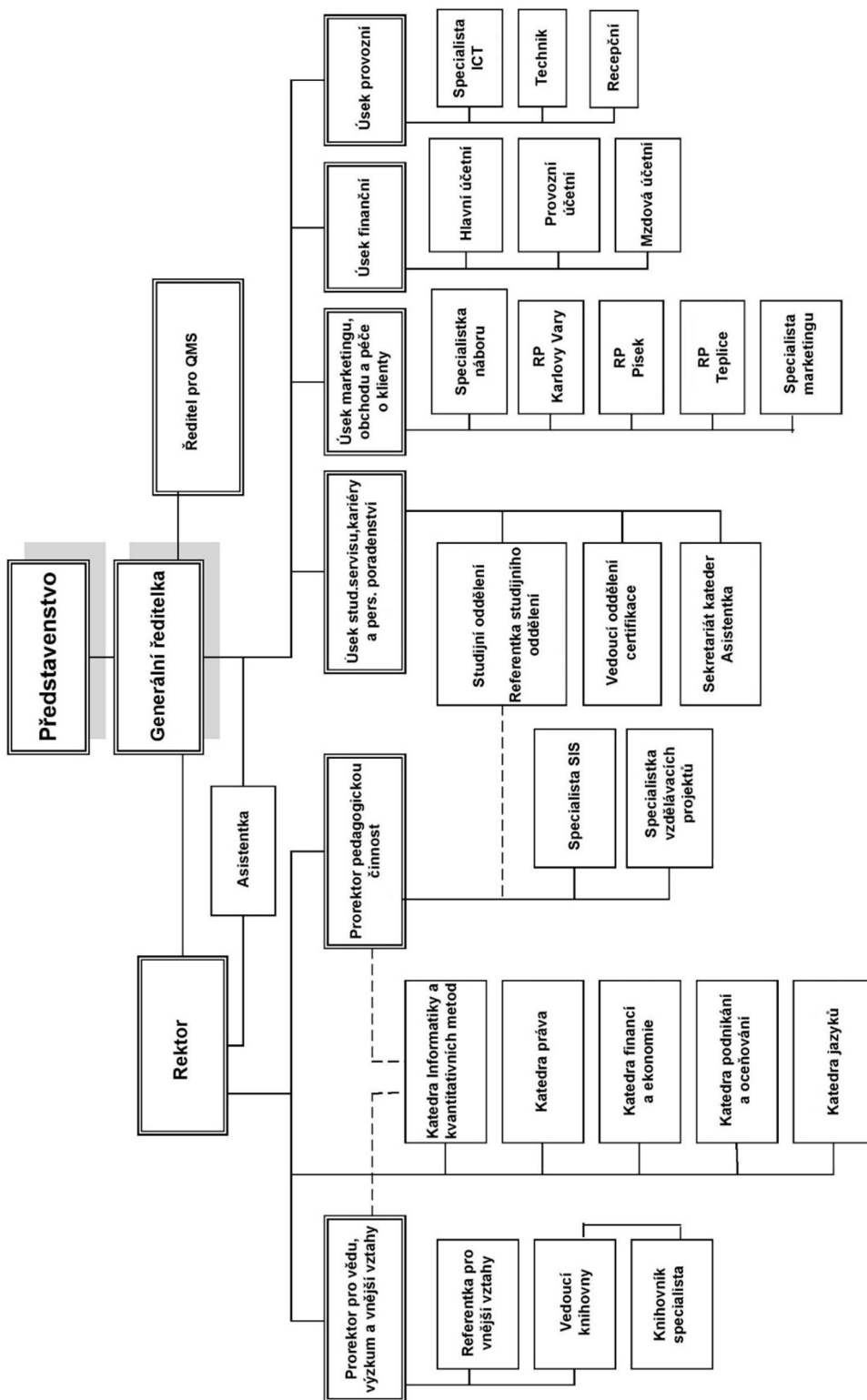
Graf 1: Pohlaví.....	45
Graf 2: Věková kategorie.....	46
Graf 3: Jste interní nebo externí zaměstnanec	47
Graf 4: V BIVŠ, a.s. pracujete	48
Graf 5: Víte, kde najdete seznam zaměstnaneckých výhod.....	49
Graf 6: Navštěvujete jazykové kurzy.....	50
Graf 7: Byl/a jste již firmou odměněn/a za pracovní výročí.....	51
Graf 8: Hodnotíte svoji práci jako zajímavou.....	52
Graf 9: Využíváte možnost pracovního volna ze zdravotních důvodů.....	53
Graf 10: Máte kartu ITIC nebo ALIVE zařízenou zaměstnavatelem	54
Graf 11: Jste spokojen/a se skladbou zaměstnaneckých výhod.....	55
Graf 12: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, na které máte nárok	56

Graf 13: Myslíte si, že byste měl/a být o zaměstnaneckých výhodách firmou více informován/a.....	57
Graf 14: Patří mezi zaměstnanecké výhody poskytované BIVŠ, a.s. možnost práce z domova.....	58
Graf 15: Z jakého důvodu byste doporučil/a svým známým zaměstnání v Bankovním institutu vysoká škola, a.s.	60
Graf 16: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami.....	61
Graf 17: Líbí se Vám atmosféra na pracovišti.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační schéma BIVŠ	I
Příloha B – Dotazník.....	II

Příloha A – Organizační schéma BIVŠ



Zdroj:⁶¹

⁶¹ Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2015 (vlastní zpracování)

Příloha B – Dotazník

1. Pohlaví:

- žena
- muž

2. Věková kategorie:

- 25 - 35
- 36 – 45
- 46 - 55
- 56 a výše

3. Jste interní nebo externí zaměstnanec?

- interní
- externí

4. V BIVŠ, a.s. pracujete:

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- déle než 10 let

5. Víte, kde najdete soupis zaměstnaneckých výhod?

- ano
- ne

6. Navštěvujete jazykové kurzy?

- ano
- ne, není vypsán kurz, který by mi vyhovoval (kurzy se konají ve špatný čas nebo není vypsán jazyk, který by mě zajímal)
- ne, nechci se učit cizí jazyky

- ne, nevím o tom, že se mohu účastnit jazykových kurzů
- jiné:

7. Byl/a jste již firmou odměněn/a za pracovní výročí?

- ano
- ne

8. Hodnotíte svoji práci jako zajímavou?

- ano
- ne

9. Využíváte možnost pracovního volna ze zdravotních důvodů?

- ano
- ne, nepotřebuji volno ze zdravotních důvodů
- ne, nevím o tom, že tato možnost existuje

10. Máte kartu ITIC nebo ALIVE zařízenou zaměstnavatelem?

- ano
- ne, nevyužil/a bych ji
- ne, nevím o tom, že bych ji mohl/a mít zřízenou přes zaměstnavatele

11. Jste spokojen/a se skladbou zaměstnaneckých výhod?

- ano
- ne
- je mi to jedno
- jiné:

12. Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, na které máte nárok?

- ano
- ne, nevím, kde bych tyto informace mohl/a získat
- ne, zajímám se o důležitější věci

13. Myslíte si, že byste měl/a být o zaměstnaneckých výhodách firmou více informován/a?

- ano
- ne

14. Patří mezi zaměstnanecké výhody poskytované BIVŠ, a.s. možnost práce z domova?

- ano
- ne

15. Z jakého důvodu byste doporučil/a svým známým zaměstnání v Bankovním institutu vysoká škola, a.s.?

- mzdové podmínky
- uznání za odvedenou práci
- jistota stálého zaměstnání
- tvůrčí prostředí, možnost seberealizace
- dobré vedení, soudržnost pracovního kolektivu
- nedoporučil/a bych BIVŠ, a.s. jako zaměstnavatele
- jiné:

16. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (čistota, osvětlení, dostatek místa)?

- ano
- ne
- jiné:

17. Líbí se Vám atmosféra na pracovišti?

- ano
- ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Johana Vaňková

Obor: Manažerská studia-řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Motivace zaměstnanců ve firmě Bankovní institut vysoká škola, a.s.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek