

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ VE
VYBRANÉ BANKOVNÍ INSTITUCI**

Autor práce: Bc. Petra Kubíčková
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.
Katedra: Katedra řízení

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Kubíčková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Sez. Ústí

Název práce

Motivace a stimulační opatření zaměstnanců ve vybrané bankovní instituci

Název anglicky

Motivation and Stimulation of Employees in a selected banking institution

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit motivaci a stimulační opatření zaměstnanců ve vybrané bankovní instituci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 05/2022 – 08/2022

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2022 – 11/2022

Agregace poznatků: 12/2022 – 02/2023

Odevzdání práce na katedru: 03/2023

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, motivační program, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů, stimulace, zaměstnanecké benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Grada Publishing: Praha, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PINK, D. H. Pohón: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-104-8.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2023

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Motivace a stimulační zaměstnanců ve vybrané bankovní instituci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti se zpracováním této práce, nebyly porušeny autorská práva třetích osob. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Velmi děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Kvasničkové Stanislavské, Ph.D za cenné rady, za ochotu a zároveň děkuji i doc. Ing. Martině Fejfarové Ph.D za připomínky a odborné vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat HR specialistce Banky AB za poskytnutí rozhovoru a materiálů a všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku. Zároveň bych vyjádřila veliké poděkování celé mé rodině, za jejich podporu a trpělivost během celého mého studia.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je popsat základní přístupy motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané bankovní instituci. Stanovit, jaké metody a postupy využívané vedoucími pracovníky podporují anebo naopak zabraňují pracovní motivaci zaměstnanců, zhodnotit jejich efektivnost a účinnost. V případě odhalení nedostatků budou navržena možná doporučení, které by měly vést ke zlepšení zavedených postupů.

Práce je rozvrhnutá na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se autorka zabývá studiem literatury, která se věnuje problematice pracovní motivace a také nástroji užívanými ke stimulaci pracovníků, které působí na motivy zaměstnanců a ovlivňují tak jejich pracovní úsilí i samotné pracovní výkony. Další pojem, který je v teoretické části zpracován se týká řízení lidských zdrojů. Výstupem teoretické části jsou faktory motivace, s nimiž podniky pracují, aby své zaměstnance motivovaly k vyššímu pracovnímu nasazení, stimulačními prvky a možnosti řízení podřízených pracovníků v podnicích. V praktické části je krátce představena Banka AB, poté následuje dotazníkové šetření, jehož součástí byly rozhovory s podřízenými pracovníky, vedoucími pracovníky a pracovníci lidských zdrojů. Výstupem praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery a HR specialítkou. Na konci práce jsou uvedena vhodná doporučení ke zlepšení motivace pracovníků podniku.

Cílem této práce je rozpoznat, které faktory zejména motivují a stimulují podřízené pracovníky k vyššímu pracovnímu nasazení a vedou ke zlepšení efektivity práce v podniku. Dotazníkové šetření je provedeno na reprezentativním vzorku zaměstnanců z vybrané bankovní instituce.

KUBÍČKOVÁ, P.: Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané bankovní instituci: diplomová práce. 2023. 101 s. Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, motivační program, pracovní výkon, stimulace, zaměstnanecké benefity, sick days, fluktuace.

ABSTRACT

The aim of the diploma work is to describe the basic approaches of motivation and stimulation of employees in selected banking institution, to find out what methods used by managers support or on the contrary, prevent the work motivation of employees, to assess their effectiveness and efficiency and, if imperfections are identified, to propose possible recommendations that would lead to improvement of set procedures.

The work is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part deals with the study of literature on the issue of work motivation and also tools used to stimulate workers, which affects the motivation of employees and their work performance and effort.

Another issue that is dealt with in the theoretical part concerns human resources management. The outcome of the theoretical part are motivation factors with which companies work to motivate their employees to higher work commitment, stimulating elements and the possibility of managing subordinate workers in companies. In the practical part, Bank AB is briefly introduced, followed by a questionnaire survey, which included interviews with subordinates, managers and a human resources employee.

The outcome of the practical part is the evaluation of the questionnaire survey and interviews with managers and HR specialists. At the end of the work, suitable recommendations are given to improve the motivation of the employees of the company.

The aim of the work is to find out which factors most motivate and stimulate subordinate workers to higher work commitment and improve work efficiency as such. The questionnaire survey is carried out on a sample of employees from a selected banking company.

KUBÍČKOVÁ, P.: Motivation and stimulation of employees in selected banking institution: diploma work 2023. 101 s. with Supervisor: Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Key words: human resources management, motivation, motivation program, work performance, stimulation, employee benefits, sick days, fluctuation.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika diplomové práce	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
3	Vymezení pojmů	14
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	14
3.2	Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
3.3	Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů.....	15
3.4	Lidský kapitál	16
3.5	Výhrady k řízení lidských zdrojů	17
3.6	Fluktuace	17
3.6.1	Dělení fluktuace	18
3.6.2	Dopady fluktuace	19
3.7	Zaměstnanecké benefity a jejich význam.....	20
3.7.1	Různorodost zaměstnaneckých benefitů	21
3.7.2	Nežádanější pracovní benefity	22
4	Motivace a motiv.....	23
4.1	Zdroje motivace.....	25
4.2	Motivační teorie	26
4.3	Motivační techniky a pracovní motivace	28
4.4	Úkol nadřízených při motivaci zaměstnanců	29
4.5	Demotivace.....	31
4.6	Pracovní spokojenost.....	33
5	Stimulace.....	34
5.1	Stimuly a stimulační prostředky	34
5.2	Okruhy užívání stimulačních prostředků	36

6	Analýza pracovní motivace v Bance AB	37
6.1	Banka AB	38
6.2	Vize Banky AB	38
6.3	Obor podnikání	38
6.4	Orgány Banky AB	39
6.5	Výčet platných benefitů pro zaměstnance	39
6.6	Systém motivace v Bance AB	40
7	Vlastní výzkum	42
7.1	Otázky z dotazníkového šetření	43
8	Diskuse	62
8.1	Závěrečná doporučení	67
8.1.1	Doporučení číslo 1: Navýšení příspěvku na volnočasové aktivity	67
8.1.2	Doporučení číslo 2: Zřízení pozice digitálního kouče	67
8.1.3	Doporučení číslo 3: Ocenění nejlepších prodejních výsledků – Extra motivace	69
8.1.4	Doporučení číslo 4: Zavedení dárku k narozeninám	69
8.1.5	Doporučení číslo 5: Podpora společných akcí týmu tmelících kolektiv ...	70
8.1.6	Doporučení číslo 6: Rozšíření příjemců obchodníků, kteří akceptují platební metodu Cafeteria	70
8.1.7	Doporučení číslo 7: Spoluúčast klientských pracovníků na rozhodovacích procesech podniku	71
8.1.8	Doporučení číslo 8: Vzdělání manažerů v oblasti motivace, stimulace a řízení kolektivu	71
9	Závěr	73
10	Seznam použitých zdrojů	75
11	Seznam zkratk	81
12	Seznam tabulek	82
13	Přílohy	84

1 Úvod

Dnešní společnost se rozvíjí rychle a obstát v boji s konkurencí je velmi složité. Podniky proto musí cílit nejen na vývoj nových technologií, ale zároveň musí investovat do rozvoje svých zaměstnanců a lidského kapitálu obecně. Úspěšní podnikatelé již pochopili, že právě oddaný a spokojený zaměstnanec táhne podnik vpřed a tím podnik od konkurence může odlišit.

Zaměstnanci mají k dispozici své znalosti, dovednosti a zkušenosti, které musí prohlubovat, aby v konkurenčním prostředí obstáli. Podniky proto zavádějí oddělení lidských zdrojů HR (anglicky human resources), které mají za úkol profesní růst pracovníků zabezpečovat. Jen motivace ke vzdělávání nestačí. Pracovníci se musí motivovat i k pracovnímu výkonu, aby lépe dosahovali vytyčených cílů podniku. Motivovaní pracovníci dosahují lepších výsledků, jsou spokojenější a odvádějí kvalitnější práci. Opakem motivace je výraz demotivace. U demotivovaného pracovníka dochází k celkovému úpadku, snížení zájmu o vykonávané zaměstnání a ztrátě morálky. Pracovníci pak častěji při plnění pracovních povinností stagnují anebo mění zaměstnání.

Úsek řízení lidských zdrojů zabezpečuje vše, co se týká lidí. Řízení lidských zdrojů zajišťuje nábor motivovaných a oddaných pracovníků, kteří budou sdílet vizi podniku a usilovat o její optimální dosažení. K dalším činnostem řízení lidských zdrojů se řadí neustálá péče o zaměstnance, jejich vzdělávání, rozvoj, budování vzájemných vztahů a podobně.

K pojmu motivace se váže výraz stimulace. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků je právě motivace a stimulace zaměstnanců, a proto je důležité pracovníky dobře poznat, aby se na ně dalo působit vhodnými motivačními prostředky. Stimulace pak u pracovníků motivaci vyvolává a pokouší se ji udržet. Mezi stimulační prostředky nepatří jen peněžitá odměna, ale i pochvala, uznání anebo posílení pravomocí pracovníka v podniku.

Pokud pracovníci mění své zaměstnání, dochází k procesu, který je odborně nazýván fluktuace nebo přesun z místa na místo. Aby k fluktuaci nedocházelo příliš často, podniky nabízí svým pracovníkům různé výhody, benefity nad rámec mzdy, kterými se snaží zvýhodnit svůj podnik oproti konkurenci a získat tak nové zaměstnance anebo si udržet ty stávající.

Citát Steva Jobse, jednoho z nevlivnějších osobností počítačového průmyslu posledních let, který vystihuje problematiku zaměstnanců a jejich oddanost podniku zní: *„Vaše práce naplní velkou část vašeho života a jediný způsob, jak být skutečně spokojený, je dělat to, co považuje za skvělou práci. A jediný způsob, jak dělat skvělou práci, je milovat to, co děláte.“* Je tedy touha po vyšší mzdě opravdu motivací pro výkon povolání? Jak silně výplatní páska ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost? Jak zařídit, aby se zaměstnanci při výkonu práce cítili opravdu spokojeni a do zaměstnání chodili rádi? Tyto otázky se autorka práce pokusí zodpovědět ve své diplomové práci.

V teoretické části práce jsou objasněny pojmy řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace zaměstnanců, pracovní spokojenost a vzdělávání a proškolení zaměstnanců. Hluběji se zde přibližuje také pojem zaměstnaneckých benefitů a motivačních programů zaměstnanců v podniku.

Praktická část je tvořena převážně samotným výzkumem. Praktická část diplomové práce obsahuje anonymně vyplněné dotazníky zaměstnanců, jejich návrhy na vylepšení pracovní spokojenosti v týmu a rozhovor se dvěma manažery podniku. V dotazníkové části se cílí na získání pravdivého názoru respondenta k dané problematice. Zajištění pravdivých informací hraje zásadní roli při získávání výsledků šetření. Pro zajímavost jsou v manažerské pozici zastoupeny obě pohlaví, tedy muž a žena, jejich motivační zvyklosti podřízených se mohou lišit a poskytnout různé úhly pohledu na zavedené motivační procesy a jejich fungování. Praktická část je doplněna o přibližnou kalkulaci nákladů spojenou se zaškolením nového zaměstnance a krátkým rozhovorem s náborovým pracovníkem z oddělení lidských zdrojů. V závěru budou předneseny získané poznatky a bude zformulováno doporučení pro bankovní instituci.

2 Cíl a metodika diplomové práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit motivaci a stimulaci zaměstnanců ve vybrané bankovní instituci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Jako vedlejší cíl bylo stanoveno zjištění, které zaměstnanecké benefity a motivační faktory nejvíce stimulují zaměstnance ke splnění stanovených cílů, k setrvání v podniku a neustálému sebevzdělávání, které je v těchto organizacích nezbytné.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, části teoretické a části praktické. Výchozím bodem v teoretické části, byl výběr dostupné literatury, zabývající se problematikou motivace a stimulace, vyhledání odborných článků a informací z internetových zdrojů. Použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury a použitých zdrojů v závěru práce. V teoretické části jsou řádně přiblíženy teoretické pojmy jako řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace a jejich vzájemná odlišnost. Dále pokračuje vysvětlení pojmů pracovní výkon, fluktuace či zaměstnanecké benefity a jejich výhody.

Hlavním cílem této části práce je zjištění, jaké motivační faktory mají dle vedoucích pracovníků vliv na řadové pobočkové pracovníky a které z těchto faktorů opravdu pracovníky nejvíce motivují ke splnění stanovených cílů a dosažení uspokojivých výsledků jejich práce. Z výsledků šetření by mělo být patrnější, jak více, a především lépe motivovat a stimulovat zaměstnance pobočkové sítě banky, kteří se cítí demotivováni, anebo na ně platí jiné motivační techniky. Cílem banky je, udržet si stávající zaměstnance, nadále je vzdělávat a využívat jejich pracovní dovednosti a zkušenosti, nabídnout jim kariéerní růst a prohlubovat v nich zájem o další vzdělávací procesy v oblasti financí (Personalista, 2023).

Důležitým prvkem v této praktické části je samotným výzkum. V tomto případě byla zvolena metoda přímého zjišťování formou anonymního dotazníkového šetření. Vytvořené dotazníky byly rozeslány vybraným respondentům elektronickou cestou. Získané poznatky poslouží jako materiál ke zpracování závěrečné části práce a návrhnutí vhodných opatření ke zlepšení stávající situace v pobočkové síti banky. V další sekci praktické části se nachází představení Banky AB jako podniku, přiblížení její vize do budoucna. Dále je zde podrobně popsán předmět podnikání Banky AB a její orgány.

Neopomenutelnou součástí praktické části práce tvoří přehled stávajících benefitů, které banka svým zaměstnancům nabízí. Následuje zásadní část, která je věnována motivaci ve zmiňované bance. Jsou zde podrobně rozepsány úkoly liniových manažerů, kteří se detailně zabývají motivací svých podřízených a mají k dispozici celou škálu motivačních praktik, které při své práci mohou a musí používat, aby dokázali udržet namotivovanost svých podřízených na požadované úrovni. V příloze I., II., diplomové práce jsou k nahlédnutí polostrukturované rozhovory se dvěma liniovými manažery z odlišných poboček, ve kterých se vyjadřují k motivaci, sebevzdělávání a pracovnímu kolektivu z jejich pohledu. Součástí práce je dále příloha III., kdy je též k nahlédnutí rozhovor s personální pracovnící Banky AB. Zde je blíže specifikována její náplň práce, právě z pohledu náborové specialistky. Vlastní dotazníkové šetření probíhalo od listopadu 2022 do února následujícího roku.

Jak již bylo uvedeno, respondenti byli osloveni elektronickou cestou, osloveno jich bylo 65, všichni z oblasti interně nazývané Povltavsko (část jihozápadních Čech). Dotazník vyplnilo a odeslalo zpět 60 respondentů. Pracovníci jsou zvyklí komunikovat elektronickou cestou. Je to levné, rychlé a v této společnosti snadno dostupný způsob, jak oslovit respondenta. Respondenti byli nejprve osloveni s dotazem, zda jsou ochotni se zúčastnit dotazníkového šetření a zda budou pravdivě vyplňovat dané dotazníky. Poté respondenti obdrželi dotazníky a byl jim stanoven termín v délce 2 týdny na jejich vyplnění a odeslání. Dotazníky byly koncipovány tak, aby si respondenti mohli vybrat možnost odpovědi, která jim je neblíží. Zároveň byli vyzváni, aby doplnili své případné poznatky a připomínky rovnou do dotazníku. Tuto možnost využilo 50 respondentů z 60 – ti aktivně zúčastněných a za to jim patří veliké poděkování. Dotazníky byly zkontrolovány, zda nechybí žádné odpovědi, pak se s nimi mohlo dále pracovat. Nakonec samotného výzkumu byly zařazeny schůzky s manažery pobočkové sítě a pracovníci personálního útvaru, se kterými se uskutečnil polostrukturovaný rozhovor.

3 Vymezení pojmů

3.1 Řízení lidských zdrojů

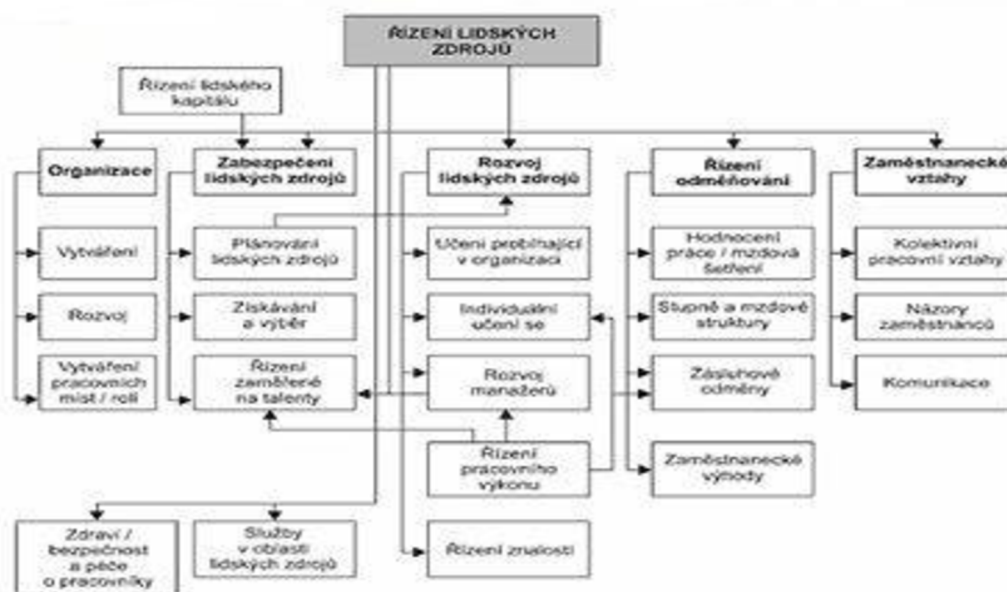
Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je nepostradatelný útvar podniku, který pojednává o všem, co se týká zaměstnávání a řízení lidí v nich. Obsahuje soubor činností, které se dotýkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidí obecně, společenské odpovědnosti v podniku i odpovědnosti podniku k jeho okolí. Dále pak komplexní zajišťování lidských zdrojů, odměňování, řízení výkonu pracovníků, vzdělávání a rozvoje, zaměstnaneckých vztahů a vztahů na pracovišti, ukončování pracovního poměru apod (Armstrong a kol., 2015).

Kvalitním řízením lidských zdrojů podnik dosahuje stanovených podnikových cílů prostřednictvím lidských zdrojů (Bělohlávek a kol., 2006).

Pojem řízení lidských zdrojů nahradil v 60. letech 20. století pojem personální řízení. Dle Stýbla (2003) je řízení lidských zdrojů prostě jen systém řízení lidí. Dnes lze pojmem řízení lidských zdrojů používat pro všechny činnosti, které personalisté a manažeři provádějí.

Koubek (2007) tvrdí, že řízení lidských zdrojů se stává jakýmsi jádrem podniku, jeho nejdůležitější složkou a největší výzvou pro manažery.

Obr. č. 1: Schéma – Řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2007)

3.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Důležitým úkolem řízení lidských zdrojů je získávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných pracovníků. ŘLZ tedy získává, třídí, vybírá a také umísťuje pracovníky v podniku. Pokud kvalifikovaní pracovníci podnik opouštějí, je nutné, vyhledávat pracovníky nové, a tento proces stojí peníze a čas. Pracovníci nejen do podniku přicházejí, ale také ho opouští. Může se jednat o ukončení pracovního poměru nebo propuštění pracovníka, a i tyto neradostné činnosti jsou součástí manažerské práce. Postupy při ukončování pracovního poměru upravuje personalista, bývají obsaženy v pracovní smlouvě anebo v zákonných normách (Donnelly a kol., 2004).

Dle Armstronga (2015) se dnes klade silný důraz na uplatňování strategického a systematického řízení lidských zdrojů. Neustále se objevují další nové přístupy, kupříkladu sem lze zahrnout tyto činnosti:

- Intenzivní zvyšování oddanosti pracovníků
- Cílené řízení talentů
- Systém odměňování zaměřit na výkon pracovníků.

Řízení lidských zdrojů se věnuje všemu, co se pojí s péčí o zaměstnance, tedy se zaměstnáváním a řízením pracovníků v podnicích a organizacích. V posledních letech je běžnou praxí i péče o zaměstnance, kteří podnik opouštějí.

Dle Armstronga (2015) existují i další cíle lidských zdrojů, například jde o tyto činnosti:

- Pomoc při dosahování strategických cílů podniku
- Rozvíjení kultury podniku zaměřené na výkon
- Péče o talentované pracovníky
- Formování pozitivních vztahů a navozování vzájemné důvěry
- Respektování etického přístupu k řízení lidských zdrojů

Podnik řídí své lidské zdroje cíleně. Důvodem je nutná schopnost podniku se obhájit v konkurenčním boji a manažeři si již velmi dobře uvědomují, že tuto výhodu jim zajistí právě kvalifikovaná pracovní síla (Stýblo, 2003).

3.3 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

Každý podnik usiluje o to, aby se jeho zaměstnanci vzdělávali a rozvíjeli a aby se ve svých pracovních činnostech zdokonalovali. Rozvoj lidských zdrojů obsahuje vzdělávání

a výchovu pracovníků, jejich hodnocení a přípravu na práci. Tyto aktivity jsou pro ekonomický a psychologický vývoj pracovníků nepostradatelné.

Optimální řízení lidských zdrojů na základě podnikových potřeb a individuálních potřeb pracovníků vede k maximálnímu vytěžení lidského potenciálu. Donnelly a kol. (1997) poukazuje na zásadní propojení potřeb podniku s potřebami lidí.

Lidé se přetvářejí a jejich přání a nároky spolu s nimi. Proto je nutné, aby se řízení lidských zdrojů zaměřovalo zejména na tyto činnosti:

- Zajišťování žádoucího profesního a vzdělávacího uspořádání podniku
- Podporování pracovníků ke ztotožnění a zžití se s podnikovým řádem
- Neustálou péčí o zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich osobní rozvoj
- Aktivní podporu solidarity k podniku a účasti na úspěších i neúspěších podniku
- Aktivní účasti na rozhodování, řízení apod.
- Výměna naprosté kontroly stimulací ke sdílení společných hodnot a cílů v podniku
- Efektivně upotřebit potenciál jednotlivých pracovníků i kolektivu pracovníků (Horalíková, 2006).

V každodenním životě se při pracovních činnostech využívají prostředky informační technologie i komunikačních prostředků. Na běžné pracovníky i manažery se zvyšují nároky v podobě znalostí, dovedností, využívání technologií i zvyšování profesního růstu. Vodáček a Vodáčková (2006) uvádí, že kvality života lidí a jejich další perspektiva je závislá na umění práce s daty, informacemi a znalostmi, používá termín informační společnost.

3.4 Lidský kapitál

Lidský kapitál je určitým měřítkem ekonomické hodnoty profesionálních dovedností člověka. Množství lidského kapitálu není stejný v průběhu celého života, mění se a klesá v závislosti na vzrůstajícím věku jedince. Dle Mayerové (1997) tvoří lidský kapitál znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, kteří pracují v podniku.

Dundelová (2010) se domnívá, že bohatství získané národy pochází ze získaných schopností lidí, z jejich zkušeností, vzdělání, znalostí, ale i z jejich zdravotního hlediska.

Lidé disponují určitými schopnostmi, chováním a vlastními zájmy a tyto složky se následně promítají do jejich práce. A jsou to právě lidé, nikoliv podniky, kdo vlastní tento kapitál. Lidský kapitál je potřeba měřit a rozpoznat hnací síly, které pracovníky ovlivňují. Výsledky měření je pak vhodné využít k vylepšování stávajících procesů v podniku (Davenport, 2000).

3.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů

Ne vždy se k řízení lidských zdrojů přistupovalo s respektem a rozvíjelo se užívání těchto činností. Ve své době bylo řízení lidských zdrojů sporným tématem. Někteří tvrdili, že řízení lidských zdrojů je neurčité a neúspěšné (Tureckiová, 2004).

Armstrong (2021) říká, že různé podniky potřebují různé přístupy.

Uvedené výhrady je dobré brát v potaz, ovšem základní přístupy k řízení lidských zdrojů jsou platné a všeobecně uznávané. Je také dobré si uvědomit, že ne ve všech případech jsou zaměstnanci tzv. na jedné lodi s podnikovými záměry.

3.6 Fluktuace

U pojmu fluktuace lze najít celou řadu definicí. Nový akademický slovník A–Ž (Kraus a kol., 2007) u výrazu fluktuace uvádí, že jde o neustálé změny, kolísání hodnoty. U zaměstnanců zmiňuje, že jde o častý, neodůvodněný přechod pracovníka z jednoho podniku do druhého. Slovo fluktuace pochází z latinského výrazu *fluctuo, are* což lze přeložit jako bouřit se, kolísat, váhat (HRozen od lmc, 2022).

Armstrong (2007) formuluje fluktuaci nejen jako příchod pracovníka do podniku, ale také odchod z něj.

Erbán (2007) rozlišuje fluktuaci těmito způsoby:

- Fluktuace přirozená – odchod do penze, smrt pracovníka
- Fluktuace v rámci podniku – povýšení, degradace neboli sesazení nebo změna pracovní pozice
- Fluktuace směrem z podniku – rozhodnutí zaměstnance odejít z podniku, například podání výpovědi.

3.6.1 Dělení fluktuace

Fluktuaci můžeme členit z několika pohledů. Nejčastěji se lze setkat s členěním na fluktuaci **dobrovolnou** a **nedobrovolnou** (Armstrong, 2007), **vnější** a **vnitřní** (Koubek, 2007). Dále se fluktuace dělí na fluktuaci **žádoucí** a **nežádoucí** (Dytrt, 2006).

- Fluktuace dobrovolná – pracovníka vede k opuštění podniku možnost získání vyššího platu, eventuální kariérní postup, existující špatné vztahy v podniku
- Fluktuace nedobrovolná – pracovník přestává být potřebným, dokonce se stává nadbytečným a nedobrovolně odchází, popřípadě nezvládá plnit pracovní plány apod.
- Fluktuace žádoucí – nový pracovník je zdrojem nových nápadů, metod apod.
- Fluktuace nežádoucí – pracovník přichází o své zaměstnání a musí se o něj postarat stát poskytnutím dávek v nezaměstnanosti
- Fluktuace vnitřní – pracovník je převeden na jiné pracoviště, funkci
- Fluktuace vnější – jedná se o získávání a přijímání nových pracovníků anebo opak, to je ukončování pracovního poměru propuštěním, smrtí pracovníka apod.

Branham (2009) uvádí, že některým odchodům pracovníků se nedá předcházet, ale většinu odchodů způsobují důvody, kterým předcházet lze. Shrnuje důvody odchodů pracovníků takto:

- Práce anebo pracovní pozice nesplňují očekávání pracovníka – noví zaměstnanci mají často jinou představu o náplni práce, způsobu provedení apod. Někteří se situaci přizpůsobí a zůstanou, jiní podnik opouštějí.
- Nesoulad mezi pracovním místem a pracovníkem – pracovník má pocit, že je nevhodně anebo nedostatečně využíván, požaduje často změnu pracovního úkolu, nudí se, celkově není spokojený.
- Nedostatek příležitostí k pracovnímu a povýšení – v podniku mohou být tyto příležitosti více či méně omezené, volná místa se chybně nebo podjatě zveřejňují, nízký počet vzdělávacích aktivit a školení, nespravedlivé povyšování a protekcionismus.
- Pocit nedocení a neuznání – pracovníci se trápí nedostatkem uznání od vedoucích pracovníků.
- Příliš stresu a nemožnost sladit pracovní a soukromý život – přetíženost, přesčasy, ubíjející dojíždění, nemoc, nezdravé vztahy na pracovišti apod.

- Ztráta důvěry ve vedení podniku – manažeři a vedoucí pracovníci ztratili důvěru u svých podřízených.

Obecně lze říci, že fluktuace pracovníků závisí na více faktorech, některým odchodům pracovníků se předcházet dá, někteří pracovníci se rozhodnou a už jejich postoj nic nezmění. Mladší lidé se v zásadě rozhodují snadněji, častěji mění pracovní pozice, protože se méně bojí změn (HRozen od lmc, 2022).

3.6.2 Dopady fluktuace

Branham (2009) tvrdí, že nulové fluktuace nelze dosáhnout. Je to navíc nerealistické a nežádoucí. Důvodem jsou požadavky vysokých platů zaměstnanců v době, kdy jsou na vrcholu své kariéry. Nežádoucí proto, že noví pracovníci mohou přinést do podniku nové nápady a postoje, což zabraňuje jeho stagnaci.

Fluktuace ovlivňuje podniky i jejich zaměstnance v pozitivně i negativně, může také podniku vytvářet další nadbytečné náklady.

Mezi další negativní dopady rostoucí fluktuace lze zahrnout např.:

- Ztráta kvalifikovaných, proškolených pracovníků
- Může dojít k úniku citlivých informací, obchodního tajemství nebo k odklonu stávajících zákazníků, kteří půjdou za pracovníkem ke konkurenci
- Může dojít ke ztrátě pověsti u dodavatelů a přechodné zhoršení péče o klienty
- Mohou se zvýšit náklady na podporu a udržení prodeje a výskytu dalších škod
- Možné navýšení nákladů na výběr a proškolení nových pracovníků
- Dočasné přetížení stálých zaměstnanců a růst pocitu jejich nejistoty (Dytrt, 2006)

Fluktuace má i svou pozitivní stránku a podniku může přinést určité výhody.

Pozitivní dopady fluktuace:

- Motivuje ke vstupu nových pracovníků a jejich inovativních nápadů do podniku
- Optimalizuje činnosti personálního oddělení v oblasti plánování, řízení rozvoje apod
- Optimalizuje úlohu vnitřního trhu práce vytvářením dalších příležitostí k postupu či povýšení

- Nestranně odráží úroveň personální a manažerské práce v podniku (Dytrt, 2006)

Pokud se v podniku vyskytuje zvýšená míra fluktuace, musí podnik vydat další finanční prostředky (dodatečné náklady) na výběr nových pracovníků, přijímací řízení, adaptaci a zaškolení nových pracovníků. Výše nákladů na zaškolení nových pracovníků se v jednotlivých podnicích liší, každý podnik má jiná kritéria adaptačního plánu. Existují rozdíly v požadavcích na pracovníky i v rámci pracovního odvětví (nutnost úspěšného složení zkoušek, získání certifikátu a určité odbornosti).

Armstrong (2009) také upozorňuje na prodlevu mezi odchodem pracovníka a nalezením nového uchazeče, tyto situace mají vliv na hospodářské výsledky podniku. V této době stávající pracovníci nahrazují chybějící pracovníky, mohou být unavení a podráždění a projevovat neochotu nastupovat na přesčasy. Proto je nutné fluktuaci eliminovat a mít ji pod kontrolou. Důležité je starat se o spokojenost pracovníků a pěstování dobrých vztahů v podniku.

Obecně se dá říci, že každý podnik má zájem o to, aby v něm k přílišné fluktuaci nedocházelo. Nadřízení pak nemají dostatek kvalifikovaných pracovníků, ti, kteří v podniku setrvávají, mohou být přepracovaní a odmítat docházet na přesčasy. Pokud podniku chybí kvalitní pracovníci, ovlivňuje to chod celého podniku, může docházet k odvádění nekvalitní práce, nemožnosti dostát závazkům podniku, odlivu klientů, popřípadě ztrátě dobré pověsti. Proto musí podniky fluktuaci eliminovat, i když zcela zabránit se jí nedá a ani by to pro podnik nebylo dobré. S nově přichozími pracovníky přicházejí i nové nápady a tito pracovníci usilují v daném zaměstnání dosáhnout úspěchu.

3.7 Zaměstnanecké benefity a jejich význam

Podnik, který chce být úspěšný a chce obstát v konkurenčním boji musí rychle reagovat na tržní změny a kvalitně se starat o své pracovníky, kteří přicházejí s novými nápady. Kvalitní pracovník se podílí na úspěchu podniku. Spokojený pracovník z podniku neodchází a lépe se ztotožňuje s vizí podniku a odvádí lepší práci. V souvislosti s udržením pracovníků podniky poskytují svým pracovníkům něco nad rámec mzdy, jsou to zaměstnanecké benefity.

Zaměstnanecké benefity jsou určité výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům nad rámec mzdy, nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Jsou to určité formy odměn, které podnik poskytuje pracovníkům za to, že v podniku pracují (Koubek, 2007).

Jedním z důvodů poskytování zaměstnaneckých benefitů je motivace pracovníka k loajalitě vůči podniku. Dalším důvodem může být daňová optimalizace podniku, některé benefity mají daňová zvýhodnění (například příspěvek na spoření na penzi). Pokud má podnik dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod a odměňování, lépe obstojí v konkurenčním boji a může získat kvalifikovanější pracovní sílu. (HRozen od lmc, 2022).

Armstrong (2007) uvádí, že podniky odměňují své pracovníky benefity proto, aby získaly cennou pracovní sílu a dospěly k vytyčeným cílům, např:

- Uspokojit potřeby svých pracovníků
- Zvýšit oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči podniku
- Poskytnout možnost uplatnit si daňové výhody
- Poskytnout atraktivní balíček odměn, který umožní získat a udržet si kvalitní pracovníky

3.7.1 Různorodost zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody lze třídit do několika skupin. Jedním z častých členění je třídění do následujících 4 skupin:

- Výhody sociální povahy – spoření na penzi, životní pojištění, příspěvky na rekreaci apod.
- Výhody užívané ve volném čase pracovníka – příspěvky na kulturní zážitky a sportovní akce, rekreace a zájezdy podporované podnikem.
- Výhody související se k zaměstnáním – stravování, zvýhodněný prodej firemních služeb a produktů.
- Výhody související se zastávanou funkcí v podniku – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, příspěvek na společenský oděv, používání elektronických pomůcek (mobilní telefon, notebook, tablet) i pro soukromé účely (Duda, 2005)

Zaměstnanecké výhody mohou přinést výhody nejen svým zaměstnancům, ale i podnikům samotným. Pokud pracovníci ve svém volném čase sportují a pečují o své zdraví, jsou spokojenější a zdravější. Podnik pak nemusí řešit pracovní absenci nebo snížený výkon pracovníka, nemoc pracovníka. Výhodou je i závodní stravování, protože se tím výrazně zkracuje čas na oběd (HRozen od lmc, 2022).

Za zmínku stojí tzv. systém Cafeteria, který umožňuje pracovníkům volit si z nabízených alternativ podle vlastních potřeb a preferencí. Jde o určitý „balíček“ výhod, který pracovníkům umožňuje si vybrat benefity, které jim nejvíce vyhovují. Zaměstnavatelé tak nemusí řešit, že jejich pracovníci výhody nevyužívají a podnik neutrácí zbytečně své finanční prostředky. Nevýhodou Cafeteria systému může být administrativní náročnost, na trhu již ale existují firmy, které se touto problematikou zabývají (Sodexo, 2022).

3.7.2 Nejžádanější pracovní benefity

Které pracovní benefity jsou mezi pracovníky podniků nejžádanější? Stačí pracovníkům jen příspěvek na stravování a penzijní připojištění anebo chtějí mít možnost si benefity zvolit? Níže je uveden výčet možných benefitů:

- Finanční bonusy a příspěvky – příspěvky na jídlo, dojíždění do práce a příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity (Duda, 2005)
- Delší dovolená – objevuje se 5 a u některých společností dokonce 6 týdnů volna, vyskytuje se dokonce zkrácený pracovní týden
- Práce z domova, tzv. Home office
- Flexibilní pracovní doba – významný benefit pro ženy, které vychovávají malé děti nebo pro kreativce, kteří mají sami možnost si učit čas, kdy budou pracovat a kdy odpočívat
- Sick days – dny určené k vyléčení krátkodobé pracovní indispozice
- Příspěvky na sebevzdělávání-příspěvky na jazykové a jiné kurzy. Tyto benefity zaměstnavatelé poskytují pracovníkům, aby drželi tzv. „krok s dobou“
- Volnější pracovní prostředí – podnik umožňuje nosit pohodlné oblečení v podniku, tykání si s nadřízeným apod. (Simply office, 2022).

4 Motivace a motiv

Motivace je vlastní aktivita jedince, která je vyvolána motivem a končí samotným dosažením požadovaného cíle. Motivace je jedním ze základních psychologických procesů, je to vnitřní pohnutka a lze ji aktivovat pomocí různých stimulů. Při motivaci jde o nalezení souznění mezi tím, co konkrétní jedinec vnímá jako svou potřebu, a tím, co by měl pro společnost vykonávat. Na člověka pak můžeme působit takovým způsobem, aby se změnil do podoby vhodné pro plnění stanovených úkolů, je však třeba si uvědomit, že tato metoda není vhodná pro použití v krátkém časovém horizontu. Tato osoba pak bude vnímat takové konání jako nátlak a od samotné motivace se naopak oddálí opačným směrem. Vhodnější je zajistit to, aby se požadovaný úkol přiblížil konkrétnímu pracovníkovi. Nelze vždy vybírat vhodné úkoly pro konkrétního člověka, můžeme je ovšem svěřit konkrétní osobě vhodnějším způsobem a přizpůsobit alespoň zčásti podmínky pro plnění pracovního úkolu tak, aby byly přijatelnější (Plamínek, 2015).

Motivace není lidská vlastnost. Je to výsledek procesu, proto se proměňuje. Působí na ni mnoho faktorů, které ji přeměňují. Tyto faktory nepůsobí izolovaně, ale jsou propojeny sítí vztahů, do hry vždy zasahuje i faktor času. Následná zkušenost, že se vynaložené úsilí vyplatilo vynaložit, vede k vyšší ochotě podávat v budoucnosti vyšší výkony.

Armstrong (2007) předkládá tři složky motivace:

- **Směr** – představuje co se někdo pokouší provést
- **Úsilí** – představuje, jak pilně se o dosažení pokouší
- **Vytrvalost** – představuje dobu, po kterou se o to tento člověk pokouší

Motivace je skryta uvnitř každého člověka a nadřizený pracovník má kompetence k jejímu udržení a posílení prostřednictvím povýšení, uznání a podobně (Mackay, 2007). Dle Hiama (2003) jsou motivovaní lidé zodpovědnější a neustále touží po zlepšení. Motivovaní lidé jsou přístupnější k převzetí velké zodpovědnosti, jsou starostliví a náchylnější k utváření příjemného pracovního prostředí. Správně motivovaný člověk má jasné cíle, kterých chce dosáhnout a provádí kroky, které vedou k požadovanému cíli. Velké umění je umět motivovat sám sebe, což každý nedokáže. Většinu lidí motivují jiní lidé. Halík (2008) tvrdí, že důvěra je motivační prvek, který je hřích nevyužívat. Pokud začne vedoucí delegovat úkoly i na nižší řetězce podřízených, vzbudí v nich odpovědnost a hrdost. Hagemannová (1995) tvrdí, že úkolem vedoucích pracovníků je zabránit svým pracovníkům, aby ztratili svou motivaci.

Motiv je příčina určitého chování. Motivy odrážejí, co nutí pracovníka ke změně zaměstnání nebo dokonce profese, proč někdo svou práci odbude a jiný podává vysoké výkony. Potřeba je chápána jako nedostatek něčeho. Uvědomění si existence různých motivů pomůže pochopit jednání lidí. Neexistuje jednání, které nejde pochopit, jen může být z našeho hlediska neuchopitelné nebo nepřiměřené, jde ovšem vysvětlit (Růžička, 1992).

Uvádějí se dva způsoby, které vedou k pracovní motivaci. Na straně jedné existují lidé, kteří zvládnou motivovat sami sebe vykonáváním práce, která uspokojuje jejich cíle a potřeby, těch ale není mnoho. Motivovat zaměstnance lze i pomocí dodatečného odměňování, vysněného povýšení anebo pochvaly a vyjádření úcty (Armstrong, 2007). Armstrong (2007) uvádí dva druhy motivace:

- **Motivace vnitřní**– opírá se o přání a touhy jedince. Jde se o faktory, které nás pohánějí, aby se člověk vydal určitým směrem.
- **Motivace vnější**– obsahuje všechny činnosti motivující lidi, aby odváděli na pracovišti vyšší výkony. Do vnější motivace lze zahrnout navýšení platu, pochvalu, povýšení, ale i tresty za nedodržení vytýčených cílů, například kritika, disciplinární řízení, snížení a odepření prémie apod. (Armstrong, 2007).

Kociánová (2012) používá obdobné dělení:

Intrinstické motivy, to jsou takové motivy, které přímo souvisejí s prací, například:

- Potřeba podávat slušné výkony (potřeba uspokojení z odvedeného výkonu)
- Potřeba fyzické činnosti těla a mysli (potřeba vydat energii)
- Potřeba dosažení určitého smyslu života a vlastní seberealizace (potřeba vytvářet smysluplné činnosti a dosažení uspokojivých výsledků)
- Touha po moci (možnost kariérního postupu, povýšení)

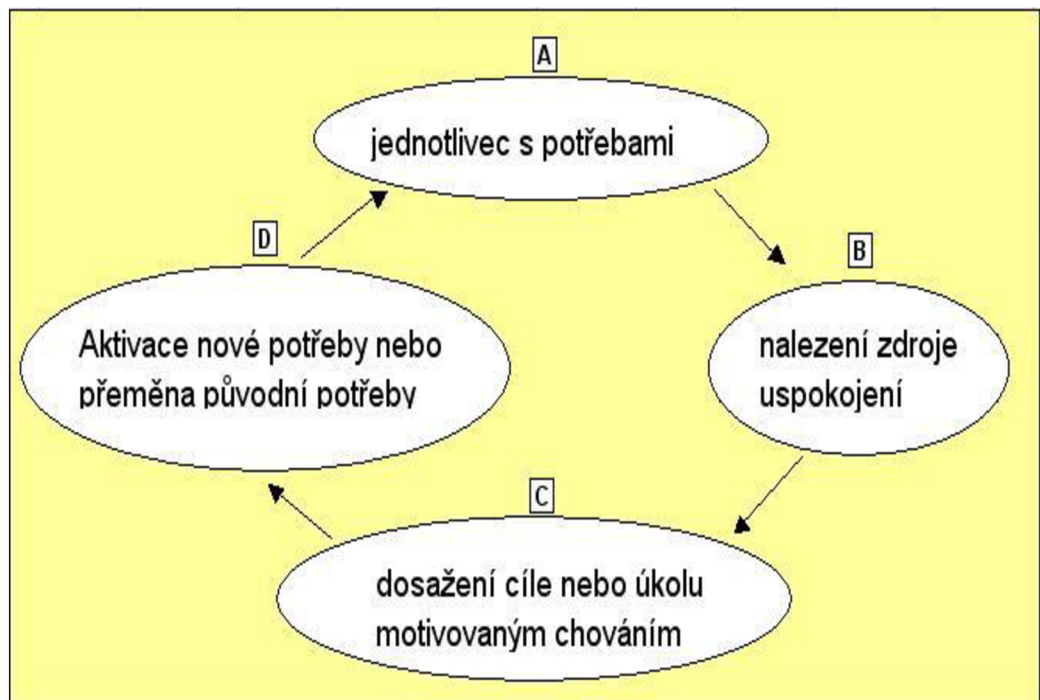
Extrinsické motivy, ty jsou propojené s potřebou peněz, prestiže a potřebou vlastní důležitosti:

- Potřeba dosažení určité jistoty a peněžních prostředků a rezerv
- Potřeba dosáhnout vlastní důležitosti a prestižního postavení ve společnosti
- Potřeba sociálních kontaktů a styku s lidmi (v průběhu pracovní činnosti)

- Potřeba příslušnosti, potřeba někam patřit, tzn. účastnit se sociálních a partnerských vztahů

Obvykle lze říci, že intrinsická neboli vnitřní motivace se váže k bezprostřednímu uspokojení z vykonávané činnosti, u extrinsické motivace (z vnějšku), nedochází k uspokojení ihned. Významnou roli hraje při tréninku, jde o vnější příčinu chování a prožitku (například pochvala nebo povzbuzení k další činnosti). Dle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory přímý a vysoký účinek, ten ale nemusí mít dlouhodobé trvání. Naopak vnitřní motivátory jsou součástí jedince, proto bude jejich účinek hlubší a dlouhodobější.

Obr. č. 2: Schéma – Konceptuální model motivace



Zdroj: Kociánová (2012)

4.1 Zdroje motivace

Pod výrazem motivace si každý představí své vlastní pohnutky, o jejichž naplnění se snaží. Dle Kadlčíka (2001) představuje určitý problém nastavení motivace skupiny lidí, protože každý jedinec je individuální a odlišný od ostatních. K lepšímu pochopení motivace slouží motivační zdroje, které tvoří profil každého jedince. Mezi základní zdroje motivace patří:

- **Potřeby** – potřebu lze chápat jako nedostatek, člověk pak v sobě pociťuje napětí a snaží se jej odstranit.
- **Návyky** – v průběhu celého života člověk provádí různé aktivity, které se pravidelností stávají návykem, jakousi automatickou činností.
- **Zájmy** – Právě díky zájmu se člověk vrhá do jiných oblastí, zájem lze chápat jako druh motivu.
- **Hodnoty** – člověk si v průběhu života na základě prožitých situací utváří svůj vlastní hodnotový systém, ten se pak stává motivačním kritériem.
- **Ideály** – ideály představují v životě člověka něco, čeho by rád dosáhl a mohou nabývat různých podob v soukromém i pracovním životě jedince (Bedrnová a Nový, 2009).

Motivace se týká chování člověka. Tureckiová (2004) uvádí, že motivace má cyklický průběh. Zpočátku se projevuje motivační napětí a dochází k porušení vnitřní rovnováhy jedince. Ke znovunalezení rovnováhy a ústupu napětí je zapotřebí přistoupit k subjektivně účelnému chování. Motiv musí být dostatečně silný, cíl atraktivní a reálný. Navíc je zapotřebí, aby situace, v níž se jedinec ocitá byla příznivá. Za těchto okolností lze svou rovnováhu opět nalézt.

Vzhledem k tomu, že pojem motivace je dnes velmi diskutované téma, zabývá se touto problematikou mnoho lidí. Na internetových stránkách lze najít mnoho odkazů na testy osobnosti, které se snaží zjistit, jaké motivační pohnutky u zájemce o tento test převládají. Otázkou zůstává, jak kvalitně je test zpracován a zda se zájemce o výsledek může opřít (BusinessINFO, 2022).

4.2 Motivační teorie

Motivace se studuje proto, že se lidé pokouší pochopit, proč se lidé chovají určitým způsobem. Stimuly a motivy lidské chování silně ovlivňují. Výkon je tedy ovlivňován nejen schopnostmi a dovednostmi lidí, ale i tím, co jedince k výkonu motivuje. K přezkoumávání okolností, které ovlivňují lidské chování a reakce jedinců na podněty z okolí se zabývají motivační teorie. (Perry, Hondeghem, 2008).

Existuje velké množství motivačních teorií, nejstarší z nich byly **mechanistické teorie managementu**, které se pojí se jmény Max Weber a Frederick Taylor. Tyto teorie vycházely z nezájmu o zaměstnance a usilovaly o bezchybně odvedenou práci. **Škola**

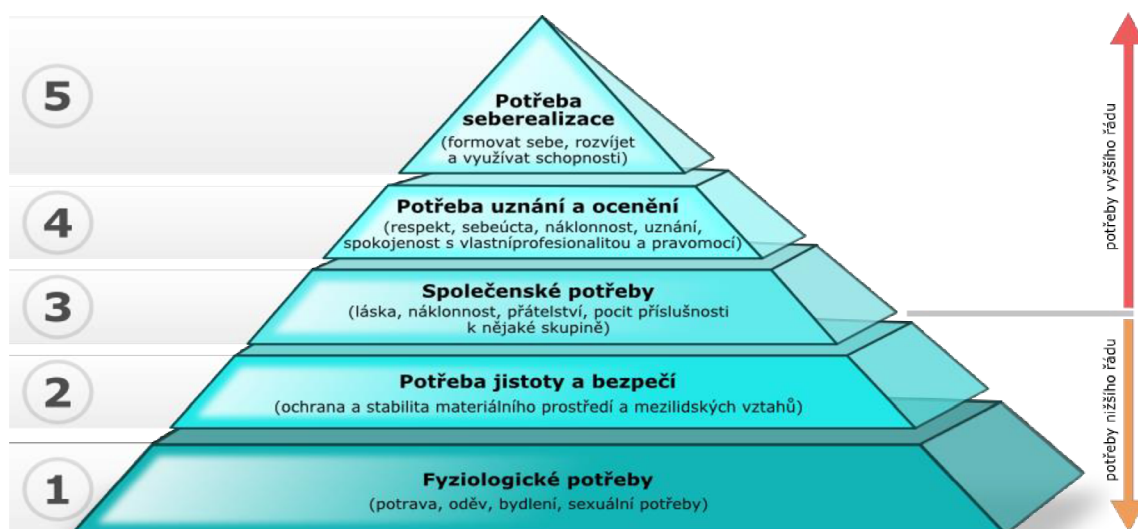
lidských vztahů v čele s představitelem Eltonem Mayo tvrdila, že při zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců se zvýší i celková produktivita práce (Dundelová, 2010). Mezi další uznávané teorie patří teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa **Hierarchie potřeb**, která říká, že lidé jsou motivováni jistými potřebami a ty rozdělil do pěti skupin (potřeb člověka). Upozornil tím na **potřebu jedinců realizovat svůj potenciál** (Hálek info, 2023).

Potřeby lze rozdělit tímto způsobem:

- Fyziologické potřeby – základní lidské potřeby jako např. hlad, žízeň apod.
- Potřeba jistoty a sociálního zabezpečení – potřeba pocitu bezpečí a jistoty
- Sociální a emoční jistoty – potřeba lásky, pocit, že člověka někam patří
- Potřeba uznání – potřeby uznání, vážnosti, potřeby důležitosti ve společnosti
- Potřeba seberealizace – touha po neustálém zdokonalování a zlepšování se, potřeba odvedení kvalitního výkonu.

Základem motivace každého jedince jsou jeho potřeby a zájmy a každý jedinec má tyto potřeby jedinečné a odlišné od ostatních. Pokud nedojde k naplnění těchto potřeb, jedinec se cítí frustrovaně, je nespokojený a hledá další možná řešení, aby své potřeby naplnil. Pro manažera je důležité, aby znal neuspokojené potřeby svých zaměstnanců a tím je motivoval (Vroom, 1964).

Obr. č. 3: Schéma: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Plamínek (2015)

Členění Maslowovy hierarchie potřeb lze najít u většího množství autorů (Dědina, 2010, Tureckiová, 2004) a někteří další.

K dalším motivačním teoriím se řadí:

- **Herzbergerova teorie motivace a hygieny**, která se příliš nepoužívá. Tato teorie se zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory a říká, že pro člověka jsou důležité faktory **hygieny**, tedy určité pracovní jistoty, dobré vedení a kvalitní mezilidské vztahy a faktory motivace, které nutí lidi k vyššímu pracovnímu úsilí. Vyvinuté úsilí pak přinese pocit uspokojení z odvedené práce (Dědina a kol, 2010)
- **McClellandova motivační teorie úspěchu**, ve které autor zkoumal odlišné motivy zaměstnanců. Metoda byla založena na intenzivním uspokojování potřeb úspěchu, potřeby moci, potřeby sdružování a potřeby vyvarování se. Pracuje s s potřebami, které lidé získávají v průběhu života (Dědina a kol, 2010). McClelland (1961) tvrdí, že všichni lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, potřebují někam patřit a touží po moci. Jednotliví lidé se pak liší v nastavení svých priorit.
- **Vroomova teorie expektance**, její autor V. H. Vroom nezkoumal motivaci na základě potřeb člověka, ale vysvětloval ji jako funkci očekávaného výsledku a hodnoty. Victor Vroom (1964) říká, že pokud je jedinec přesvědčen o atraktivitě a reálné dosažitelnosti cíle, pak je dostatečně motivován vytyčeného cíle dosáhnout. Uvádí se, že čím vyšší je odměna, tím větší snahu jednatlivec vyvine (Tureckiová, 2004)

4.3 Motivační techniky a pracovní motivace

Existuje několik typů motivačních technik, které zaměstnavatelé používají. Ví se, že motivovaný kolektiv je kolektiv výkonný. Techniky motivace zvyšují morálku mezi spolupracovníky a pomáhají udržet zdravé pracovní prostředí, které je pro podnik důležité. Mezi potřeby zaměstnanců se řadí:

- Zajímavá náplň práce
- Zajímavý podnik, pro který pracují
- Bezpečnost
- Přátelské prostředí a spolupracovníky
- Kompetentní nadřízený
- Možnost uznání a povýšení
- Existence odměn

- Odpovídající platové ohodnocení (Tureckiová 2004)

Jednotlivci, pracovní kolektivy i celé podniky neustále usilují o zlepšení, aby jejich konkurenceschopnost vzrostla. Jedním z často diskutovaných témat řídicích pracovníků je téma motivace pracovníků, aby odváděli, co nejlepší výkony. Podniky proto své řídicí pracovníky pravidelně školí v motivačních dovednostech a technikách, které na pracovišti využívají k nastavení a udržení angažovanosti podřízených.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, vyjadřuje pracovní ochotu člověka. Pracovní činnost nepředstavuje jen samotný výdělek a zdroj obživy, ale přináší také uspokojení z odvedené práce, sociálního postavení a společenské prestiže (Bedrnová, Nový, 2009).

Bělohlávek (2005) tvrdí, že manažeři nejsou spokojeni s výší motivace svých podřízených, a proto se potýkají s potížemi, na které se snaží najít uspokojivé odpovědi:

- Jak a kde získat do podniku schopné pracovníky?
- Jak docílit, aby pracovníci nastoupili na mimořádné směny?
- Jak získat udržet zájem pracovníků o prosperitu podniku?

Plamínek (2015) tvrdí, že nadřízený musí dobře poznat své podřízené, aby si uvědomil, že každý člověk je jiný a každého motivuje něco jiného. Někteří touží po pochvale, jiné po uznání apod. Na pracovní motivaci působí celá řada vlivů (Wagnerová, 2008). Výskyt motivovaných zaměstnanců na pracovišti je velmi důležité pro přežití podniku, nespokojené pracovní prostředí způsobuje demotivaci všem zúčastněným, způsobuje nárůst negativního soupeření mezi spolupracovníky, proto se zaměstnavatelé musí motivací zaměstnanců neustále zabývat (Podmoroff, 2005).

4.4 Úkol nadřízených při motivaci zaměstnanců

Úkolem nadřízených je neustále motivovat své podřízené, aby dosahovali očekávaných výsledků, které od nich instituce očekává. Ne vždycky se jedná o příjemnou činnost. Každý člověk je jedinečný, a tak je třeba k němu přistupovat. Co motivuje jednoho, nemusí vůbec působit motivačně na jiného. V dnešní době je možné zúčastnit se vzdělávacích kurzů, možné typy lze také najít na internetových stránkách nebo lze zakoupit vhodnou literaturu. Motivace a její rozvíjení je dnes velmi aktuální téma pro celou společnost. Armstrong (2007) uvádí, že úkolem nadřízeného je, dostat z lidí to nejlepší. Může to být například vysoký pracovní výkon, velká produktivita, bezproblémová spolupráce s nadřízenými apod. Manažerům mají pomáhat také

personalisté vytvářením podporujících pracovních podmínek a postupů pro podřízené pracovníky.

Možné motivační postupy:

- Blíže poznat své spolupracovníky, jejich motivy a potřeby, vytvořit a užívat vhodné motivační systémy a programy
- Používat vhodné motivační teorie a následně je propojovat s motivacemi zaměstnanců i instituce v jeden celek
- Sjednotit motivačními systémy s těmi ostatními systémy, např. se systémy odměňování, vzdělávání a komunikací napříč podnikem
- Osvojit si nejznámější motivační teorie a užívat je v praxi
- Přispívat k rozvoji potenciálu zaměstnanců
- Aktivně přispívat k vytvoření přiměřených pracovních podmínek a prostředí
- Mít na paměti, že manažeři jsou vzorem pro ostatní zaměstnance. Manažeři by měli být motivováni a jít příkladem ostatním (Tureckiová, 2004)

Pokud má být motivace pracovníka úspěšná, je třeba ji řádně promyslet a užívat tak, aby žádný pracovník netrpěl pocitem méněcennosti nebo nadřazenosti svých kolegů. Hlavním záměrem vedoucího pracovníka by měl být motivovaný, spokojený pracovník, který je své práci oddaný a odvádí ji nejlépe, jak umí. Pokud má být pracovní motivace dobrá a má vést k pracovnímu uspokojení, měl by každý jedinec splňovat následující:

- Mít pocit, že se rozvíjí a získává další zkušenosti
- Mít pocit úspěchu ve svém zaměstnání
- Mít pocit, že je za své pracovní úspěchy náležitě odměňován
- Mít pod kontrolou svěřené úkoly
- Mít pocit, že své práci dává to nejlepší, co v něm je (Tureckiová, 2004)

Přestože neexistuje přímý vztah mezi pracovním výkonem a spokojeností pracovníků, je prokázáno, že spokojený pracovník ochotněji přijme potřebu vyšší kvality nebo kvantity než pracovník frustrovaný. Někteří zaměstnavatelé jsou si dobře vědomi, že nadstandartní pracovní podmínky jsou účinným motivačním prostředkem (Kleibl a kol., 2001).

Dle Bělohávků (2010) lze postoje a motivy zaměstnanců korigovat pomocí motivačních nástrojů jakými mohou být například **pochvala, kritika nebo vhodné úkolování**.

Dle Plamínka (2015) má motivace určitý etický rámec a nadřazení by měli respektovat 4 zásady, aby nebalancovali na hranici mezi eticky přijatelným chováním a neetickým chováním. Mezi tyto zásady se řadí:

- Jednání v zájmu motivovaného – zde se odlišuje motivace od manipulace
- Odmítání násilí vůči komukoliv – jde o odmítání násilí vůči motivovanému i 3. osobám
- Podpora vzniku synergického efektu – jedná se o podporu spolupráce v podniku. Předpokládá se, že lidé společně odvedou více práce než jednotlivci.
- Symetrické chování ostatních – motivace je přítomna v systému. Z toho tedy vyplývá, že kdo motivuje je také sám motivován.

4.5 Demotivace

Protikladem motivace je demotivace. Jestliže se člověk snaží uspokojit svou potřebu a v cestě mu stojí nezdolná překážka, dochází ke vzniku frustrace. Motivační energie zůstává a dochází k nejrůznějším reakcím. Jedinci pak mohou reagovat různě, např. nohou:

- Zvýšit své úsilí, aby nezdolnou překážku pokořili
- Hledat náhradní cíle (sublimace)
- Nevybité energie se zbavují neurvale (projevy agrese)
- Zcela opouštějí myšlenku vytyčených cílů
- Zvolí návrat k nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)
- Sami sebe se snaží přesvědčit, že vytyčeného cíle nepotřebují dosáhnout, nestojí za neúměrnou námahu (Evangelu a kol., 2014)

Dle Plamínka (2015) je smyslem motivace vytvoření pozitivního přístupu k vykonávané činnosti. Je tedy potřeba neustále pracovat na pozitivním přístupu ke všem činnostem, které nás obklopují a své pozitivní naladění se snažit udržet.

Obr. č. 4: Motivující a demotivující systémy

Co je pro zaměstnance motivující	Co je pro zaměstnance demotivující
Pochvala za dobré výsledky a úspěchy	Ignorace nebo postoj „to je u něj standard“
Rychlé zvládnutí neprodukce a brzdičů	Tolerování neprodukce nebo brzdičů
Odměňování závislé na osobních výsledcích	Fixní plat, který osoba nemůže nijak ovlivnit
Odměňování za iniciativu a nápady	Odměna podle osobních sympatií nebo proto, že pro firmu pracuje dlouho
Vedení samo se řídí tím, co vyžaduje	Vedení dělá věci jinak, než vyžaduje po ostatních
Zaměstnanec zná účel svého postu a celé firmy	Neví, proč má tvrdě pracovat, zdá se mu, že jen proto, aby měl majitel více peněz
Pozornost šéfa v případě dobrých výsledků	Pozornost šéfa je věnována hlavně těm, kteří vytvářejí problémy
Vedení se zajímá o jeho názory a nápady	Vedení pokládá jeho nápady za otravné a zbytečné, odmítá je

Zdroj: Evangelu a kol. (2014)

Z pohledu podniku je však takový přístup, který demotivuje pracovníky zcela nepřipustný. Veber a kol. (2000) uvádí, že příčiny demotivace mohou být způsobeny například chybně zvolenými motivačními nástroji, nedostatečnou informovaností, netečností vůči faktorům, které zaměstnance demotivují apod. Chybně použité praktiky mohou například vypadat takto:

- Upřednostňují se někteří zaměstnanci
- Dochází k tajnůstkářství
- Udělují se nejasné příkazy, které vyvolávají nejistotu a dohady
- Dochází k nesouladu mezi slovy a činy (Veber a kol., 2000)

Každý jedinec reaguje na určité životní situace a každý životní situace také jinak snáší. Proto je důležité si uvědomit, že negativně naladěný jedinec přenáší tyto své pocity i na pracoviště a může se cítit demotivovaný, pozbývá chuť kvalitně pracovat. Dobrý manažer své podřízené dobře zná a měl by tuto situaci umět poznat, svého podřízeného povzbudit a pomoci mu ztracenou motivační rovnováhu nastolit. Mikuláščík (2010) uvádí, že motivování zaměstnanců závisí především na manažerovi. Ten by měl motivační klima nejen navozovat, ale i udržovat a usměrňovat v průběhu pracovních činností.

4.6 Pracovní spokojenost

Výraz pracovní spokojenost je poměrně nový. V dřívějších dobách se používal výraz pracovní morálka, který se používal až do 50.let 20.století. Představoval určitou vojenskou tradici (Kociánová, 2010).

Pracovní spokojenost a pracovní morálka jsou rovnocenné pojmy. Morálka je míra, jakou jsou uspokojovány potřeby člověka, a míru, v jaké tato osoba vnímá, že tato spokojenost pochází z jeho celkové spokojenosti (Armstrong, 2006).

Aby byli jedinci v zaměstnání spokojeni, potřebují dosáhnout povýšení, zvýšení platu, musí se jim dostávat spravedlivé odměňování apod. Úroveň spokojenosti je u každého jedince jiná, odvíjí se od individuálních potřeb. Pokud je přístup k zaměstnání pozitivní, lidé jsou celkově spokojeni, pokud jsou negativně nalezení, dochází k pracovní nespokojenosti (Armstrong, 2007). Míra uspokojení pracovníků se odvíjí od jejich vlastních potřeb a očekávání. Silný vliv na pracovní spokojenost má i pracovní prostředí, které pracovníka obklopuje. Dle výzkumu se ukázalo, že neexistuje jisté pozitivní spojení mezi spokojeností pracovníků a jejich výkonem. Neplatí nutně, že spokojený pracovník je dřič a velký dřič zase nutně nemusí být spokojený pracovník.

Kociánová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost jedince se odvíjí od sociálně-psychologických aspektů jako například: **kolegové, nadřízení, samotná činnost pracovníka, pracovní podmínky, vedení, plat, pracovní doba** apod.

5 Stimulace

Stimulace nastiňuje působení na člověka zvenčí. Hlavním úkolem stimulace je změna motivace. Cílem je navýšit u pracovníka zájem o zlepšení pracovních výsledků. Stimulace lze vyjádřit v těchto podobách:

- Stimulace pozitivní – má formu odměny či prémie
- Stimulace negativní – používá se především v podobě sankce, postihu. Lze hovořit o užití „politiky cukru a biče“ (Evangelu a kol., 2014)

Dle Štěpaníka (2003) víme, že pokud potřebujeme druhé účinně stimulovat, musíme znát co nejpřesněji nejen jejich potřeby a přání, ale i jejich konkrétní očekávání.

Hlavním cílem stimulace k práci je úmyslné ovlivňování pracovní ochoty podnikových pracovníků. Ochota pracovníka se zvyšuje, čím je bližší osobní zaměření s cíli podniku. Tento cíl předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny. Obecně platí, že čím je vyspělejší podnik, tím je širší rozmanitost používaných stimulů (Horalíková, 2006).

Stimulace je dle Bedrnové a Nového (2009) souhrn podnětů a pobídek zvenčí, které mají určitým způsobem upravovat jednání a pozitivně působit na motivaci pracovníků

Stimulace se od motivace odlišuje působením na psychickou stránku jedince, a to zvnějšku. Úkolem pracovní stimulace je cílené působení na pracovníky, aby byli ochotni více pracovat. Požadovaný výsledek má taková stimulace, která užívá stimuly v souladu s vnitřní motivací jedince (Kociánová, 2010).

5.1 Stimuly a stimulační prostředky

Stimuly jsou aktivity, činnosti, které využívají vedoucí pracovníci k ovlivňování svých zaměstnanců. Proces stimulace představuje pobídku a má žádoucí účinek pouze shoduje-li se motivačním profilem člověka a existující situací (Klejbl, 2016).

Bělohávek (2008) rozlišuje stimul od motivu takto: „Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že stimulace představuje působení na jedince vnějšími vlivy, nejčastěji to bývá formou aktivního jednání např. výše postaveného pracovníka“. Jako příklad úspěšného stimulu lze uvést vtíravou bolest zad, která vyvolává motiv (potřebu) jedince navštívit lékaře.

Co se týká stimulačních prostředků, tak jsou pro většinu lidí významným stimulem peníze, protože jsou univerzálním prostředkem k uspokojení celé řady potřeb. Každého pracovníka ale stimuluje něco jiného, a proto je potřeba pracovníky dobře znát a vhodně stimuly zvolit. Nestimulují ale jen peníze, existuje celá řada významných stimulů.

Dělení stimulačních prostředků:

- **Stimulační prostředky hmotné** – mzda, plat, prémie, odměna za vyšší výkony
- **Stimulační prostředky nehmotné** – zajímavost práce, smysluplnost práce, prestiž zastávané funkce, kompetence a spolurozhodování, kariérní růst, uznání ostatních členů pracovní skupiny, ocenění nadřízeného a jiné (Štěpaník, 2003).

Dle Vebera (2000) lze stimuly rozčlenit na ekonomické a mimoekonomické

- **Ekonomické stimuly** – mzdy, prémie, mimořádné odměny a provize i sankce
- **Mimoekonomické stimuly** – uznání, pochvaly, dobré pracovní klima a dobré prostředí

Manažeři a vedoucí pracovníci mohou používat na své podřízené celou škálu stimulačních prostředků, je ovšem velmi důležité rozhodnout, jaké prostředky lze na kterého pracovníka vhodně použít. Mzda je zásadní vnější stimul, ale každého pracovníka ovlivňuje jinak. Vhodným příkladem jsou vedoucí pracovníci. Ti uvítají možnost seberealizace, budování úspěšné kariéry a dosažení očekávaného úspěchu.

Khelerová (2010) uvádí obecné zásady odměňování a oceňování pracovníků takto:

- Většina pracovníků běžně srovnává svou mzdu se mzdou ostatních. Spravedlivé odměňování je v podniku i u konkurence zásadní.
- Za extra odvedený výkon má být pracovník odměněn hned, jinak v něm převládne pocit nejistoty.
- Automatické pravidelné vyplácení prémie anebo 13. a 14. platů není zcela vhodné, pracovníci podniku pak tyto odměny považují za samozřejmé.
- Vhodné je dobře zvážit platový postup v rámci dané funkce a vhodně stanovit platové rozpětí. Vždy je třeba postupovat obezřetně.

5.2 Okruhy užívání stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je potřeba využívat obezřetně, přihlížet na konkrétního pracovníka, i na oblast pracovního jednání, které má být ovlivněno. Často bývají ovlivňované tyto oblasti:

- Stimulace k seberozvoji – zahrnuje celoživotní vzdělávání a získávání nových poznatků
- Stimulace k odpovědnosti – jde o přijetí faktu, že pracovník je odpovědný za chod spojený s pracovními činnostmi.
- Stimulace ke spolupráci – obecně platí zásada, že v pracovním kolektivu se dosahuje lepších pracovních výsledků
- Stimulace k pracovnímu výkonu – řeší především kvalitu pracovního výkonu
- Stimulace k tvořivosti – zde se cíleně povzbuzuje tvůrčí aktivita pracovníků. Podnik má poté k dispozici více nápadů a podnětů ke zlepšování (Bedrnová, Nový, 2009)

Není podstatné, zda je konkrétní jedinec stimulován v té či oné z výše uvedených oblastí, nutné je stimulovat účinně a efektivně. Získat přehled o tom, zda tuto činnost provádíme správně lze například rozesláním anonymních elektronických dotazníků. Ze získaných odpovědí lze odvodit, co pracovníky stimuluje k vyššímu výkonu, co by ocenili, popřípadě svému nadřízenému doporučili jako účinný nástroj. Některé podniky již tyto elektronické dotazníky zařadili jako pravidelnou součást hodnotícího pohovoru. Pracovníci v nich zároveň dostanou možnost se k dané problematice nenásilně vyjádřit. Otázkou zůstává, do jaké míry jsou tyto dotazníky anonymní, jak většina podniků uvádí.

6 Analýza pracovní motivace v Bance AB

Následující část práce se zabývá problematikou motivace a stimulace zaměstnanců v samotném podniku, respektive zaměstnanců pobočkové sítě. Banka je veliký korporát, má více částí a oslovení zaměstnanců centrály anebo IT specialistů či telefonního centra nebylo možné. Cílem práce je zjištění, jak jsou motivováni mladší a starší zaměstnanci, jak se liší jejich pohled na stabilitu pracovního místa, výši mzdy, udělenou nebo naopak neudělenou pochvalu a pocit vlastní důležitosti v podniku.

Jak již bylo uvedeno na začátku práce, vzhledem k nesouhlasu vedení bankovního domu nebude uveden konkrétní název podniku, aby nedošlo k úniku interních informací z podniku. Budou zde uvedeny základní fakta, předmět podnikání apod. Poté bude následovat stručný přehled zaměstnaneckých výhod.

Součástí analytické části práce byla zvolena metoda přímého zjišťování tzv. dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozeslány respondentům elektronickou cestou, protože pracovníci jsou zvyklí touto cestou přijímat i vzájemně si předávat potřebné informace. Zároveň je tato metoda nejrychlejší a nejlevnější. Pokud by byly použity jiné formy průzkumů (například telefonické dotazování, osobní rozhovor), zabral by výzkum mnoho času a výsledky dotazování by se hůře zpracovávaly. Dotazníková metoda může mít i své nevýhody. Nemusí být snadné získat dostatečný počet respondentů a existuje i riziko, že uvedené odpovědi nebudou pravdivé. Existuje rovněž riziko, že respondenti své dotazníky berou na lehkou váhu, nevěnují pozornost detailům, nad danou odpovědí se příliš nezamyslí. Někteří respondenti slíbí včasné vyplnění dotazníku, ale nakonec jej vůbec nevyplní. Dotazníky uvedeny v příloze práce. Na zpracování odpovědí byla stanovena lhůta v délce 2 týdnů. Odeslaný dotazník začíná úvodem, kde lze nalézt představení dotazníku a vysvětlení účelu dotazování. Poté následuje poděkování za vyplnění dotazníku. Dotazník obsahuje 25 otázek, otázky jsou uzavřené a nachází se v něm i prosba o seřazení priorit dotazovaných. Na začátku dotazníku jsou zařazeny otázky, které blíže identifikují respondenta. Zaměřují se na věk, pohlaví a dosažené vzdělání. Dále jsou zařazeny otázky tematicky zaměřené na motivaci, spokojenost a karierní růst respondentů. Šetření probíhalo anonymně, aby se respondenti nemuseli obávat pravdivých odpovědí na dotazy.

Následují polostrukturované rozhovory s manažery pobočkové sítě, jedním mužem a jednou ženou a se zástupkyní personálního útvaru pro region jižní Čechy. Rozhovor s liniiovými manažery byl veden osobně na pobočce. Schůzka s personalistkou

byla vedena přes aplikaci Microsoft Teams, kde lze využít funkci nahrávání celého rozhovoru a možnosti si celý rozhovor znovu kdykoliv přehrát. Připravené dotazy byly odeslány elektronickou předem poštou, aby se mohla na rozhovor připravit detailněji.

6.1 Banka AB

Banka AB spadá mezi banky moderní doby. Počátek její činnosti se datuje do roku 1825. V roce 2022 dbá o finanční zdraví téměř 4,5 milionů klientů. Specializuje se na drobné střadatele, malé i střední podniky. Do svého poradenství zahrnuje i města a obce a neziskové organizace. S finančním zázemím pomáhá i velký korporacím, poskytuje rovněž služby v oblasti finančních trhů. Řadí se mezi významné obchodníky s cennými papíry. Banka AB je aktivním členem středoevropské finanční skupiny Erste Group, na českém trhu se pohybuje dlouhodobě. Svou činnost provozuje pomocí centrály a velkého počtu oblastních poboček. V roce 2022 měla banka AB 398 poboček rozmístěných po celé ČR. Spravuje nejširší síť bankomatů v ČR (1756) a zaměstnává více než 10 000 zaměstnanců. Poskytuje své služby v oblasti financí a pojištění, má několik dceřiných společností. Spravuje svou stavební spořitelnu, penzijní společnost, poskytuje služby v oblasti realit, investic a leasingu. Mezi její další činnosti spadá podpora charitativních neziskových organizací, nadací a nadačních fondů. Dlouhodobě podporuje projekty v oblasti kultury, sportu, zdravotní péče, charity, zdravotní péče, ekologie a mnoho dalších (Banka AB, 2022).

6.2 Vize Banky AB

Základní vizí Banky AB je vést lidi i společnost k prosperitě. Sází tedy především na programy, které jsou trvale udržitelné a mají potenciál silně ovlivňovat společnost. Banka také podporuje finanční a digitální vzdělávání ve společnosti, podporuje sportovní akce, protože věří, že pohyb je základním předpokladem pro udržení zdraví lidí. Podporuje kulturní akce v oblasti hudby a umění. Banka chce pomoci svým klientům, aby byli silnější ve všem, co budou podnikat a chce jim v těchto krocích být nápomocna. Banka AB chce spoluvytvářet silnější udržitelnější společnost, která je postavená na finančně zdravých, vzdělaných a sebevědomých lidech a firmách (Banka AB, 2022).

6.3 Obor podnikání

Předmětem podnikání Banky AB jsou tyto činnosti:

- Přijímání a předávání vkladů
- Poskytování úvěrů

- Výkon činností, které jsou uvedeny v zákoně o bankách, například: Investice do cenných papírů, Finanční pronájem, Platební styk, Obstarávání inkas, Směnárenská činnost, Poskytování záruk apod (Banka AB, 2022).

6.4 Orgány Banky AB

Banka AB, a.s., je akciová společnost a je založena na dobu neurčitou.

Banka AB má tyto funkční orgány:

- **Představenstvo** je statutárním orgánem banky, podnik řídí, jedná jeho jménem a je odpovědné za její dlouhodobé směřování. Jeho působnost je definována vnitřními předpisy podniku. Představenstvo banky má šest členů.
- **Valná hromada** je nejvyšším orgánem banky. Volí a odvolává členy dozorčí rady.
- **Dozorčí rada** dozoruje činnost představenstva a činnost banky jako celku. Členové dozorčí rady smějí nahlížet do všech dokumentů, které se banky týkají. Rada také kontroluje účetní zápisy a dozoruje, zda je činnost v souladu se zákony a stanoveními podniku. Má 9 členů.
- **Výbor pro audit** dozoruje sestavování řádné účetní závěrky, provádí vnitřní kontroly podniku a posuzuje nezávislost auditorů (Banka AB, 2022).

6.5 Výčet platných benefitů pro zaměstnance

Bankovní sektor poskytuje celou řadu výhod pro své zaměstnance. Lze pracovat v pobočkové síti, kde se setkáváte s klienty banky tváří v tvář, na klientském centru, kde se poskytuje poradenství přes telefonické linky, v IT technologiích, zákaznickém servisu a administrativě anebo přímo na centrále podniku. V jednotlivých částech banky se liší výše mzdy za odvedenou práci i výše možných bonusů. Zaměstnanecké benefity jsou však pro všechny zaměstnance společné, zde je jejich aktuální přehled v Bance AB za rok 2022:

- **42 dnů volna** – jedná se o 25 dní řádné dovolené, 12 dnů volna jako vyvážení pracovního a soukromého času a 5 dnů zdravotního volna na zdravotní indispozice zaměstnanců
- **Příspěvek na penzijní připojištění** až 2. 400,- Kč měsíčně (příspěvek se liší dle délky pracovního poměru)
- **Sytém Cafeteria včetně Multisport karty** – zde banka přispívá na nákup dárek, letenek, wellness pobytů a sportovních aktivit až do výše 9. 600,- Kč za rok
- **Individuální zdravotní prohlídka pro zaměstnance nad 55 let** – jedná se o roční hloubkovou zdravotní prohlídku zaměstnance
- **2 dny v roce na dobrovolnickou aktivitu**
- **Příspěvek na stravu** – jedná se o příspěvek na jídlo ve výši 170,- Kč na den (Banka AB, 2023)

6.6 Systém motivace v Bance AB

Pro motivaci zaměstnanců jsou zásadní jejich přímí nadřízení. V pobočkové síti jsou tím myšleni střední manažeři. Právě jejich úkolem je přesvědčit své podřízené, aby svého zaměstnavatele vnímali jako atraktivní podnik, který se těší dobré pověsti a plní své sliby. Naopak zaměstnanci musí mít pocit, že si jich jejich vedení váží, musí jít o otevřenou a upřímnou komunikaci ze strany vedení podniku. Ukazuje se, že míra motivovanosti se liší u lidí, kteří pracují manuálně (v roce 2018 to bylo 40 %) a jinak motivovaní jsou lidé pracující tzv. hlavou (v roce 2018 to bylo 57 % lidí). Dále se dle studie společnosti AON ukazuje, že lidé pracující v menších podnicích jsou motivováni více než lidé zaměstnaní ve velkých podnicích (Hospodářské noviny, 2022).

V pobočkové síti Banky AB mají manažeři možnost vyhlásit tzv. EXTRA MOTIVACI. Jedná se o manažerem vyhlášenou motivační soutěž, kdy si podřízení pracovníci mohou přivydělat menší finanční obnos nebo obdržet poukázku na nějakou službu či produkt za splnění extra vyhlášeného úkolu. Zpravidla se jedná doprodej produktů či služeb, jejichž prodej a využívání koncovými zákazníky se příliš nedaří anebo dokonce výrazně zaostává za bankovním průměrem (Vlastní šetření, 2022).

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci nejsou motivováni jen vyšší mzdy anebo benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Mezi další možnosti, jak motivovat své podřízené je přizvání podřízených k rozhodovacím procesům, podněcovat jejich zapojení se do inovačních procesů, poslouchat jejich věcné připomínky a náměty,

využít jejich zkušenosti z praxe. K tomu se výborně hodí organizování pravidelných proaktivních porad, kdy manažeři představují nové možnosti prodejních strategií a cílů a společně s podřízenými tvoří něco jako manuál, jak těchto vytyčených cílů dosáhnout. Podřízení pak dostávají příležitost se na těchto procesem aktivně podílet, lépe pak navrhované změny a doporučení přijímají (HRozen od lmc, 2022).

Dalším důležitým aspektem motivace zaměstnanců, které se v Bance AB pravidelně využívá je organizování společných týmových akcí, například akce sportovního typu – bowlingový turnaj apod., kulturní akce, návštěva lázní s wellness procedurami a společné večere. Během společně stráveného času mimo pracovní prostředí se tmelí kolektiv, utužují se vztahy mezi kolegy, podřízenými i nadřízenými a spoluutváří se lojalita zaměstnance k nadřízenému i k podniku. Velmi důležité je docílit, aby lidé v Bance AB, pracovat chtěli, aby tuto banku vnímali jako pomocníka klientům v těžkých časech a mohli být na možnost pracovat zde pyšní (Banka AB, 2022). Důležitou roli zde hraje všeobecné povědomí mezi lidmi a osobní zkušenost se službami. Pokud potřebuje potencionální zájemce o práci zjistit i zkušenosti bývalých zaměstnanců, existuje několik portálů, kde je možnost si ověřit, jak jsou bývalí nebo stávající zaměstnanci spokojeni s firemní kulturou, náplní práce, poskytnutou mzdou, jak hodnotí svého nadřízeného a úroveň školení. Mezi nejznámější portály, kde se zaměstnanci vyjadřují ke svým zaměstnavatelům je Atmoskop.cz, Jobinsider.cz, Práce.cz, apod, (Personalista, 2023).

7 Vlastní výzkum

Tato kapitola si klade za cíl stanovit rozdíly v motivaci jednotlivých zaměstnanců. Banky AB, kteří byli rozděleni dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, délce působení v podniku a pozici zastávané v podniku.

Hlavním cílem této části práce je zjištění, jaké motivační faktory mají dle vedoucích pracovníků vliv na řadové pobočkové pracovníky a které z těchto faktorů opravdu pracovníky nejvíce motivují ke splnění stanovených cílů a dosažení uspokojivých výsledků jejich práce. Z výsledků šetření by mělo být patrnější, jak více a především lépe motivovat a stimulovat zaměstnance pobočkové sítě banky, kteří se cítí demotivováni anebo na ně platí jiné motivační techniky. Cílem banky je, udržet si stávající zaměstnance, nadále je vzdělávat a využívat jejich pracovní dovednosti a zkušenosti, nabídnout jim kariérní růst a prohlubovat v nich zájem o další vzdělávací procesy v oblasti financí (Personalista, 2023).

Jak již bylo uvedeno v počáteční kapitole metodika práce, respondenti byli osloveni elektronickou cestou, osloveno jich bylo 65, všichni z oblasti nesoucí pracovní název Povltavsko (část jihozápadních Čech). Dotazník vyplnilo a odeslalo zpět 60 respondentů. Pracovníci jsou zvyklí komunikovat elektronickou cestou. Je to levné, rychlé a v této společnosti snadno dostupný způsob, jak oslovit respondenta. Respondenti byli nejprve osloveni s dotazem, zda jsou ochotni se zúčastnit dotazníkového šetření a zda budou pravdivě vyplňovat dané dotazníky. Poté respondenti obdrželi dotazníky a byl jim stanoven termín v délce 2 týdny na jejich vyplnění a odeslání. Dotazníky byly koncipovány tak, aby si respondenti mohli vybrat možnost odpovědi, která jim je neblíží. Zároveň byli vyzváni, aby doplnili své případné poznatky a připomínky rovnou do dotazníku. Tuto možnost využilo 50 respondentů z 60 – ti aktivně zúčastněných a za to jim patří veliké poděkování. Dotazníky byly zkontrolovány, zda nechybí žádné odpovědi, pak se s nimi mohlo dále pracovat. Nakonec samotného výzkumu byly zařazeny schůzky s manažery pobočkové sítě a pracovníci personálního útvaru, se kterými se uskutečnil polostrukturovaný rozhovor.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a zaneseny do tabulek, které jsou náležitě okomentovány a dle dosažených výsledků je navrženo řešení, jak motivaci a stimulaci zaměstnanců zvýšit a udržet v požadované míře. Výsledky zmíněného dotazníkového šetření jsou interpretovány pomocí tabulek a jsou doplněny o vlastní komentáře. Úplná podoba dotazníků je uvedena v příloze I., II., III. této diplomové práce.

7.1 Otázky z dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 1: Věk

Věk	Počet	Podíl v %
Do 25 let	5	8,34
26-40 let	20	33,33
41-60 let	30	50
60 a více let	5	8,33

Zdroj: Vlastní šetření

Dle zjištěných informací se nejvíce respondentů nachází ve věkové skupině 41-60 let, tvoří celkem 50 % oslovených respondentů. Druhá nejhojnější skupina v rozmezí 26-40 let je tvořena 33 % respondentů. Nejméně respondentů je starších 60 let. Důvodem může být odchod do penze.

Otázka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 2: Pohlaví

Pohlaví	Počet	Podíl v %
Žena	49	81,67
Muž	11	18,33

Zdroj: Vlastní šetření

Většinu dotazovaných respondentů tvoří ženy, je to dáno výší mzdy i náplní práce, která svým založením odpovídá spíše ženám.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3: Vzdělání

Vzdělání	Počet	Podíl v %
Střední odborné s maturitou	10	16,67
Středoškolské	36	60
Vyšší odborné	8	13,33
Vysokoškolské	6	10

Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce z oslovených respondentů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské. Tento fakt je jistě způsoben požadavky na pozici. V bankovním sektoru je jedním ze vstupních požadavků dosažené středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Při obsazování vyšších pozic se vyskytují požadavky na vzdělání vysokoškolské.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet	Podíl v %
Do 1 roku	3	5
1-5 let	8	13,33
5 - 10let	10	16,66
10 - 20let	16	26,66
20 let a více	23	38,34

Zdroj: Vlastní šetření

Délka pracovního poměru do 1 roku neboli *nováčkovství* se vyskytuje u 3 lidí za celkových 60 ti respondentů, tj. 5 % zaměstnanců, 38,34 % je tvořeno zaměstnanci, kteří působí v podniku více než 20 let., zaměstnanci, jejichž působení v podniku se pohybuje mezi 10 a 20 lety tvoří 26,66 %. Pro Banku AB je velmi důležité získat si a udržet si loajální zaměstnance, kteří budou mít potřebné znalosti a zkušenosti s péčí o klienta.

Otázka č. 5: Jakou pozici v podniku zastáváte?

Tabulka č. 5: Pozice v podniku

Pozice	Počet	Podíl %
Vedoucí anebo řídicí pracovník	13	21,7
Pracovník klientské péče	47	78,3

Zdroj: Vlastní šetření

Dle očekávání pracuje v pobočkové síti převážná většina pracovníků, kteří pracují na přepážkách a věnují se klientské péči. V posuzovaném vzorku tito pracovníci činí 78,3 % dotazovaných. Vedoucí pracovníci mají na starosti větší počet poboček, na které dle potřeby dojíždějí.

Otázka č. 6: Jak jste celkově spokojeni ve svém zaměstnání?

Tabulka č. 6: Úroveň spokojenosti v zaměstnání

Úroveň spokojenosti	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	2	3,33
Spíše ano	48	80
Spíše ne	10	16,67
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

V pobočkové síti je spíše spokojeno 80 % oslovených respondentů. Rozhodně spokojeno je pouze 3,34 % oslovených respondentů. Spíše nespokojeno se svou prací je 16,67 % respondentů. Rozhodně nespokojen není ani jeden dotázaný respondent. K celkové spokojenosti zaměstnání mohou vést dobré pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízenými apod. Jisté je, že pracovní spokojenost zvyšuje pracovní nasazení a motivaci k práci. Zaměstnanci pak tyto činnosti vykonávají s větším nadšením než ti, kteří ve svém zaměstnání spokojeni nejsou. Z tohoto výzkumu vyplývá, že zaměstnanci pobočkové sítě banky AB v osloveném vzorku spokojeni jsou. Otázkou zůstává, jak by vypadaly výsledky šetření na velkých pobočkách, například v Praze, kde dohromady pracuje větší množství lidí.

Otázka č. 7: Domníváte se, že se ve Vašem zaměstnání dostatečně realizujete?

Tabulka č. 7: Úroveň realizace

Úroveň realizace	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	11	18,34
Spíše ano	39	65
Spíše ne	8	13,33
Rozhodně ne	2	3,33

Zdroj: Vlastní šetření

Vysokou úroveň seberealizace má v Bance AB 18,34 %. Nejvyšší počet respondentů má pocit, že jsou spíše spokojeni s úrovní seberealizace v podniku, tj. plných 65 % dotázaných. Že spíše nejsou spokojeni se svou realizací v podniku uvedlo 13,33 % respondentů. Pouhá 3,33 % dotázaných se necítí ve svém podniku realizování vůbec. Pokud zaměstnanci cítí, že se dostatečně nerealizují ve svém zaměstnání, nejsou spjati s podnikem a jeho vizí do budoucna, odvádějí špatné výkony, do zaměstnání se netěší a své naladění přenášejí i na ostatní spolupracovníky.

Otázka č. 8: Jste dostatečně informován o dění v podniku?

Tabulka č. 8: Dostatečná informovanost

Informovanost v podniku	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	33	55
Spíše ano	27	45
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

V dotazníkovém šetření 55 % respondentů uvedlo, že je rozhodně dobře informováno o dění v podniku, 45 % oslovených se domnívá, že je spíše dobře informováno o dění v podniku. Jiné odpovědi nebyly uvedeny. Z těchto výsledků se dá usuzovat, že informovanost v podniku je na dobré úrovni. Bude to způsobeno zřejmě předáváním informací jak v elektronické podobě, tak častými poradami online i osobními návštěvami manažerů na podřízených pobočkách.

Otázka č. 9: Domníváte se, že si nadřizený cení Vaší odvedené práce?

Tabulka č. 9: Ocenění odvedené práce

Ocenění práce	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	31	51,6
Spíše ano	27	45
Spíše ne	1	1,7
Rozhodně ne	1	1,7

Zdroj: Vlastní šetření

Na dotaz, zda se podřízení pracovníci cítí svými manažery docenění odpovědělo celých 51,6 % Rozhodně ano, spíše ano zvolilo 45 % respondentů. Pouze malý vzorek odpověděl, že ne, či rozhodně ne a to pouhé 1,7 % v obou případech. Manažeri podniku si tedy dle obdržených odpovědí cení odvedené práce svých podřízených, komunikují s nimi a dávají na jeho svůj postoj. Tento postup je rozhodně prospěšný pro obě strany i pro celý podnik a jeho fungování uvnitř.

Otázka č. 10: Hodnotíte Vaši mzdu jako odpovídající ve srovnání s ostatními podniky?

Tabulka č. 10: Odpovídající mzda

Odpovídající mzda	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	3	5
Spíše ano	40	66,7
Spíše ne	16	26,7
Rozhodně ne	1	1,6

Zdroj: Vlastní šetření

V odpovědích týkajících se adekvátní výše mzdového hodnocení se již odpovědi lišily. Rozhodně spokojených je pouze 5 % dotázaných, spíše spokojených je 66,7 % respondentů. Svou úplnou nespokojenost vyjádřilo 1,6 % dotázaných a 26,7 % uvedlo, že je spíše nespokojených s výší mzdy. Zde je potřeba zmínit, že bankovní úředníci mají povědomí o výši platů v ostatních odvětvích, tyto informace potřebují k analýzám při poskytování úvěrových produktů a nastavení optimálního finančního plánu svých klientů. Z uvedených odpovědí lze vysledovat, že zaměstnanci banky jsou se svou výplatou spíše spokojeni.

Otázka č. 11: Hodnotíte vztahy na Vašem pracovišti jako přátelské?

Tabulka č. 11: Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	30	50
Spíše ano	29	48,3
Spíše ne	1	1,7
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

V dotaznicích respondenti uváděli pouze tři druhy odpovědí, plná polovina respondentů (50 %) se vyjádřila, že jejich vztahy na pracovišti vnímá jako rozhodně dobré, 48,3 % zvolilo možnost, že jejich vztahy jsou spíše dobré. Pouze jeden respondent vnímá své vztahy ne příliš dobré, zvolil možnost spíše ne a doplnit svou odpověď o postřeh, že ryze ženský kolektiv generuje časté neshody a prostor k vytváření nepravdivých fám. Dle výše uvedených údajů na počátku dotazníku je patrné, že kolektiv v dotazované části podniku je převážně ženský a že jsou pro ně vztahy na pracovišti velmi důležité. Na svém pracovišti tráví lidé podstatnou část svého života a chtějí, aby byl tento čas co nejvíce příjemný pro všechny zúčastněné.

Otázka č. 12: Hodnotíte pracovní podmínky ve vašem podniku jako uspokojivé?

Tabulka č. 12: Pracovní podmínky

Pracovní podmínky	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	35	58,3
Spíše ano	25	41,7
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku, zda hodnotí respondenti pracovní podmínky ve svém podniku jako uspokojivé dorazily jen samé kladné odpovědi. 58,3 % uvedlo, že hodnotí pracovní podmínky v podniku jako zcela uspokojivé, 41,7 % dotázaných zhodnotilo pracovní podmínky v podniku jako spíše uspokojivé. V doplňujících komentářích uváděli respondenti, že pracují v čistém, klidném prostředí. Mezi věci, které by změnili, uváděli možnost jiného osvětlení než pomocí zářivkových trubíc, dle uvedených poznámek je příliš studené a oči jsou po celém pracovním dni citlivé. Jako nejlepší variantu by uvítali možnost roztažení žaluzií a otevření okenic během pracovní doby, což ovšem vzhledem k bezpečnosti na pracovišti není možné.

Otázka č. 13: Umožňuje Váš podnik příležitost k profesnímu/ kariérnímu růstu?

Tabulka č. 13: Příležitost k profesnímu růstu

Profesní růst	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	28	46,7
Spíše ano	32	53,3
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

U této otázky přišly samé kladné odpovědi. 46,7 % dotazovaných uvedlo, že mají rozhodně možnost se kariérně posouvat, 53,3 % oslovených vybralo možnost, že mají spíše možnost se rozvíjet dál ve své kariéře. Zaměstnanci si možnost kariérně se posouvat chválí, uvádějí, že podnik nabízí více možností, jak se rozvíjet. Mezi nezbytnými vzdělávacími programy bankovního charakteru (nutné zkoušky, certifikace a produktová školení) jsou zařazeny i jazykové vzdělávací programy, možnost využití kouče ke snazšímu uchopení prodejních dovedností, kurzy zaměřené na psychologii, manažerské kurzy apod. Podnik nabízí i program pro talenty. Jedná se o možnost vzdělávat se nad rámec své pozice, aby se zaměstnanec mohl vybrat v podniku jiným směrem, než kde se nachází doposud.

Otázka č. 14: Považujete své pracovní místo za stabilní?

Tabulka č. 14: Stabilita pracovního místa

Stabilita pracovního místa	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	5	8,3
Spíše ano	49	81,7
Spíše ne	6	10
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Při odpovědi na stabilitu pracovního místa se došlé odpovědi tak kladně nejeví. 8,3 % uvedlo, že považují své pracovní místo za stabilní, 81,7 % uvedlo, že jej považují za spíše stabilní. 10 % respondentů považuje stabilitu svého pracovního místa za nejistou. Nejistota se týká spíše menších poboček nalézajících se v menších městech. Trend poslední doby rušit pobočky na menších městech je totiž bohužel velmi aktuální i samotní zaměstnanci jej vnímají jako potencionální hrozbu.

Otázka č. 15: Považujete svou práci v bankovníctví za společensky zajímavou?

Tabulka č. 15: Společenská zajímavost

Společenská zajímavost	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	25	41,7
Spíše ano	35	58,3
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 25 oslovených respondentů, že svou práci v bankovníctví považují rozhodně za společensky zajímavou, 35 respondentů odpovědělo, že ji považují za spíše zajímavou. Nikdo nevybral možnost společensky nezajímavé práce. Z tohoto lze odvodit, že zaměstnání v bankovníctví se stále těší určité společenské prestiži. Veřejnost na zaměstnance banky pohlíží jako na důvěryhodné osoby, kteří pracují s citlivými údaji, s hotovostními prostředky a setkávají se s různými životními situacemi, které musí pomáhat klientům řešit.

Otázka číslo 16: Přemýšlíte v této chvíli o změně zaměstnání (odchod mimo podnik)?

Tabulka č. 16: Úvaha o odchodu z podniku

Úvaha o opuštění podniku	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	0	0
Spíše ano	1	1,7
Spíše ne	41	68,3
Rozhodně ne	18	30

Zdroj: Vlastní šetření

Z dosažených výsledků u této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců je v podniku spokojená a nezvažuje odchod do podniku jiného. Celých 68,3 % respondentů uvedlo, že spíše neuvažuje o odchodu, 30 % oslovených vyslovilo názor, že rozhodně neplánuje odchod z podniku, jen pouhý 1 respondent vidí svůj odchod jako možný. Tato situace může být způsobena několika faktory-například výší mzdy, dobrým kolektivem, příjemným pracovním prostředím apod.

Otázka č. 17: Uvažujete o jiné pozici, než kterou zastáváte nyní?

Tabulka č. 17: Změna pozice v podniku

Změna pozice v podniku	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	0	0
Spíše ano	8	13,3
Spíše ne	32	53,3
Rozhodně ne	20	33,4

Zdroj: Vlastní šetření

Z obdržených dotazníků je patrné, že respondenti jsou ve svém zaměstnání spokojeni, ale zároveň mají možnost změnit svou pozici a někteří o tom dokonce uvažují. Z příložených odpovědí respondentů je vidět, že někteří obzvláště mladší ročníky o změně pracovní pozice uvažují a někteří využívají dodatečných školení od banky, aby se na změnu pracovní pozice lépe připravili. Tyto školení probíhají buď online výukou, přes aplikace anebo jezdí na velké pobočky, kde tato školení probíhají ve skupinách pro vícero účastníků.

Otázka č. 18: Co považujete ve svém zaměstnání za nejvíce motivující faktor?

Označte čísla 1 – 12 dle Vašich preferencí (1 nejdůležitější, 12 nejméně důležité)

Tabulka č. 18: Motivační faktory seřazené dle oslovených respondentů v pořadí od nejdůležitějšího po nejméně preferovaný

Motivační faktory
Mzda
Benefity
Sick days a volno navíc
Možnosti home office
Pracovní kolektiv
Úspěchy a výsledky
Pochvala od nadřízeného
Smysluplnost odvedené práce
Možnosti kariérního růstu
Pracovní prostředí
Pracovní doba
Image zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní šetření

Z obdržných dotazníků bylo zajímavé pozorovat, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé motivační faktory. V tabulce jsou pak seřazeny podle preferencí, v jakém pořadí je dotazovaní uváděli. Za nejvíce motivační faktor uvedli respondenti ve 100 % mzdu, na druhém místě se ve 100 % objevily benefity, které zaměstnavatel nabízí (seznam benefitů je podrobně uveden v kapitole 6.5 výše), jako třetí nejvíce oceňované motivační kritérium dotazovaní uváděli *Sick days* a volno poskytované zaměstnavatelem nad rámec

zákonné povinnosti. Tyto první tři kritéria uvedli všichni shodně, pak se již preference lehce lišily. Jako další důležitý faktor byl uveden pracovní kolektiv. Jako další motivační kritéria se umístily možnosti *home office* a pracovní kolektiv, i zde je evidentní, že si všichni uvědomujeme, že v zaměstnání trávíme velkou část našeho života, a proto je velmi důležité mít kolem sebe dobrý kolektiv, o který se lze opřít v případě nějakých potíží a těžkostech, které život a pracovní náplň přináší. Dosažené úspěchy a výsledky tvoří opět nedílnou součást našeho pracovního života, umístily se v polovině motivačních kritérií. Následují pochvala od nadřízeného, smysluplnost odvedené práce, možnosti kariérně růst a posouvat se, pracovní doba a na posledním pozici se probojoval image zaměstnavatele. To, že je výše mzdy a výše a skladba zaměstnaneckých benefitů je celkem pochopitelné. Zajímavým zjištěním ovšem je, že image zaměstnavatele se umístil až na posledním místě v seznamu faktorů a pracovní doba na předposledním místě v žebříčku uvedených možností. Z provedeného šetření vyplývá, že pracovní doba v dotazovaném vzorku respondentů není příliš důležitá, předpokladem je, že obecně pracovní doba v pondělí a ve středu je všeobecně delší na úřadech a v institucích, které jsme zvyklí navštěvovat. Ve stejném duchu lze v tomto odvětví chápat také důležitost pracovního prostředí. Vzhledem k tomu, že byli osloveni pracovníci bankovního ústavu, kteří se zabývají řízením lidí a klientskou péčí o zákazníka je zřejmé, že pracovní prostředí, které je obklopuje je pěkné, příjemné, nepodléhá žádným velkým výkyvům ani změnám, a proto ho zaměstnanci nepovažují za zásadní motivační faktor. Pochvala od nadřízeného se umístila zhruba v polovině možných motivačních faktorů, ze kterých se dalo vybírat. Toto kritérium je všeobecně složitěji uchopitelné, každý jedinec je jiný a má jiné potřeby v oblasti komunikace s nadřízeným. V doplňujících informacích respondenti uváděli, že velmi důležitá je pro ně pochvala od klientů, kterým pomohli při řešení nějaké svízelné či komplikované situace a že jim velmi záleží na těchto mezilidských vztazích.

Otázka č. 19: Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu k odvedenému pracovnímu výkonu?

Tabulka č. 19: Zpětná vazba od nadřízeného

Zpětná vazba od nadřízeného	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	40	66,7
Spíše ano	20	33,3
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

V dotazníkové otázce číslo 19 byli respondenti dotazováni na to, zda dostávají pravidelnou zpětnou vazbu ke svým pracovním výkonům. 40 dotazovaných, tedy téměř 67 % uvedlo, že zpětnou vazbu dostává zcela pravidelně, 33 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu obdrží spíše pravidelně. Zpětná vazba se zde poskytuje pravidelně po každém uzavřeném a zhodnoceném kvartálu, kdy jsou již kompletně známi prodejní výsledky každého jednotlivce. Tato hodnocení je prováděno ústně při schůzce s oblastními manažery, průběžné hodnocení a zpětné vazby za menší časové úseky se odesílají elektronickou poštou, frekvenci těchto zpětných vazeb a průběžných náhledů na požadované výsledky si stanovuje každý manažer sám dle potřeby.

Otázka číslo 20: Je pro Vás zpětná vazba povzbuzující?

Tabulka č. 20: Povzbuzující zpětná vazba

Je pro vás zpětná vazba povzbuzující	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	37	61,7
Spíše ano	16	26,6
Spíše ne	7	11,7
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Z obdržených dotazníků je patrné, že poskytování zpětné vazby má svůj význam v řízení lidí a jejich sebereflexi, jak si vedou při plnění stanovených cílů. Plných 61,7 % respondentů uvedlo, že je pro ně zpětná vazba rozhodně důležitá, 26,6 % uvedlo, že je pro ně obdržení zpětné vazby spíše důležité, jen 11,7 % uvádí, že pro ně zpětná vazba spíše důležitá není. Z doplňujících poznámek v dotazníku vyplývá, že zpětná vazba musí být podávána kladně a přátelsky, při asertivnějším jednání se podřízení cítí nekomfortně a snaží se tyto pracovní záležitosti absolvovat v co nejkratším časovém intervalu nebo se jim zcela vyhnout.

Otázka č. 21: Domníváte se, že má Váš podnik pozitivní image ve společnosti?

Tabulka č. 21: Pozitivní image podniku ve společnosti

Pozitivní image podniku	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	12	20
Spíše ano	38	63,3
Spíše ne	10	16,7
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

V odpovědích na otázku pozitivního image podniku ve společnosti již nejsou odpovědi jednoznačné. Pouze 20 % respondentů odpovědělo, že se domnívá, že jejich podnik vidí společnost rozhodně pozitivně, 38 % respondentů se domnívá, že banka AB má spíše pozitivní image u veřejnosti, 10 % respondentů uvedlo, že banka AB spíše nemá pozitivní image mezi lidmi. Jako zajímavý postřeh uvedli někteří dotazovaní výsledky průzkumu spokojenosti, které odesílají přímo klienti banky přes elektronické spokojenosti dotazníky, někteří zaměstnanci zmiňovali také komentáře na sociálních sítích. Nutno podotknout, že anonymní vyjadřování na sociálních sítích bývá často agresivnější, lidé zde mají častěji potřebu vyjadřovat své názory nevybíravým způsobem. Z těchto komentářů je třeba se poučit, pokud jsou relevantní.

Otázka č. 22: Jste chváleni za dobré pracovní výsledky?

Tabulka č. 22: Pochvala za pracovní výsledky

Pochvala za pracovní výsledky	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	20	33,3
Spíše ano	30	50
Spíše ne	8	13,3
Rozhodně ne	2	3,4

Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na dotaz ohledně obdržení pochvaly za pracovní výsledky je různorodé. 20 % dotázaných uvádí, že jsou rozhodně chváleni za dobře odvedenou práci, 50 % uvádí, že jsou spíše chváleni, 13,3 % spíše chváleno není a 3,4 % dotázaných cítí, že chváleni nejsou vůbec. Zde se opět ukazuje, jak je každý jedinec odlišný a vnímá pochvalu jiným způsobem a vyhovuje mu jiná intenzita. Převažuje však názor, že pochvala je nedílnou součástí pracovní motivace, která dovede většinu pracovníků pozitivně naladit a dopomoci mu k vyššímu nasazení a pracovním výkonům.

Otázka č. 23: Domníváte se, že dokážete přijmout kritiku?

Tabulka č. 23: Přijmutí kritiky

Přijmutí kritiky	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	18	30
Spíše ano	36	60
Spíše ne	6	10
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Přijímání kritiky je velmi důležité pro každého z nás. Všichni by měli být schopni konstruktivní kritiku přijmout, ale ne vždy se nám to daří. Z dotazníku vyplývá, že rozhodně přijmout kritiku umí 30 % dotazovaných, spíše ji umí přijmout celých 60 % dotazovaných, jen 10 % si uvědomuje, že spíše kritiku přijmout neumí. Z dodatečných odpovědí lze zjistit, že velmi záleží na způsobu, jakým je kritika podávána a na vzájemných sympatiích jednajících osob. Zároveň je třeba dodat, že konstruktivní kritika může jedince velmi posunout, je třeba ale postupovat citlivě, jednat v soukromí a dát prostor kritizované osobě, aby vyjádřila svůj postoj.

Otázka č. 24: Chcete se ve svém profesním životě i nadále rozvíjet?

Tabulka č. 24: Ochota se rozvíjet

Ochota se rozvíjet	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	22	36,7
Spíše ano	32	53,3
Spíše ne	6	10
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

V odpovědích na otázku, zda jsou dotazovaní se ochotni i nadále se rozvíjet přišly v převaze kladné odpovědi. Jen 10 % dotázaných uvedlo, že se již příliš rozvíjet nechtějí, v upřesnění uváděli nejčastěji svůj vyšší věk, časovou náročnost zaměstnání a zaměstnání náročné na vzdělávání samo o sobě, (podmínka splnění certifikačních zkoušek, časté změny v systémech banky, náročná školení). Z celkového počtu respondentů tj. 53, 3 % dotázaných uvedlo, že je ochotno spíše se vzdělávat a 36,7 % uvedlo, že se rozhodně vzdělávat **chtějí**. Největší zájem projeví dotazovaní o jazykové kurzy a související manažerské kurzy.

Otázka č. 25: Doporučili byste Banku AB jako dobrého zaměstnavatele?

Uveďte konkrétní důvody, proč je za Vašeho pohledu dobrým zaměstnavatelem.

Tabulka č. 25: Doporučení zaměstnavatele svému okolí

Doporučení zaměstnavatele	Počet	Podíl v %
Rozhodně ano	15	25
Spíše ano	38	63,3
Spíše ne	7	11,7
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Banka AB se dle zpracovaného dotazníků jeví jako spíše vhodný zaměstnavatel, uvedlo to plných 63,3 % respondentů. Jako nejčastější důvody byla uvedeny výše mzdy, vhodné benefity, volné dny nad legislativní rámec České republiky a možnost kariérního růstu. Jen 11,7 % respondentů by Banku AB svému okolí jako zaměstnavatele spíše nedoporučilo, nejčastěji uvedeným důvodem byl uveden fakt, že se jedná o práci pod tlakem, kdy se musí plnit ambiciózní obchodní plány, což může pro někoho znamenat vysokou stresovou zátěž, která se neustále opakuje. Ambiciózní obchodní plány jsou stanovovány vždy kvartálně, z toho vyplývá, že každý obchodník začíná každé 3 měsíce od začátku a ocitá se pod silným tlakem, zda se dokáže s přiděleným obchodním plánem

vypořádat. Na splnění cílů je navázána možnost přivydělat si něco nad stanovenou mzdu. Tato výše se pohybuje v řádech tisíců korun, nejčastěji se toto rozmezí pohybuje mezi 4.000 až 12.000 Kč za splněný kvartál. Až 50 % těchto bonusových složek je v kompetenci manažerů poboček.

8 Diskuse

Kvůli větší přehlednosti byla zásadní hodnocení zjištěných informací podrobně rozebrána v předchozí části práce, u jednotlivých otázek v dotazníkovém šetření. V této části práce bude věnována pozornost shrnutí výsledků dotazníkové šetření a zhodnocením, zjištěním daných informací od respondentů. Šetření bylo provedeno na vzorku šedesáti zaměstnanců pobočkové sítě Banky AB formou přímého zjišťování tzv. dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření je tvořeno 25 otázkami, na které respondenti odpovídají dle svého úsudku a vybírají z nabídnutých variant odpovědí. Všichni respondenti byli vyzváni, aby své odpovědi doplnili o nápady a připomínky, které mohou zásadním způsobem nastítnit motivační a demotivační problematiku daného sektoru. První část dotazů je zaměřena na věk, vzdělání a pohlaví respondentů, poté následují dotazy k délce působení v podniku a zastávané pozici v podniku. Poté již následují otázky zaměřené na celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich informovanost o dění v podniku, otázky směřující na vztah s kolegy i nadřízeným. V druhé části dotazníku se nacházejí otázky na úvahy o změně pracovní pozice, na motivační faktory respondentů o ochotu dále se vzdělávat a v čem konkrétně.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření v oblasti motivace a stimulace v bankovní instituci bylo zjištěno, že největším motivátorem je pro zaměstnance stále výše mzdy, svou mzdu ohodnotili dotazovaní jako odpovídající ve srovnání s ostatními podniky. Toto tvrzení se opírá o reálné základy, bankovní úředníci obsluhují klienty z celé řady profesí a mají tak dobré povědomí o výši mezd napříč pracovním trhem České republiky. Hlavně ženy si výši pracovní mzdy pochvalují, v jiných administrativních pozicích nejsou finanční ohodnocení tak vysoká. Dle Koubka (2007), hraje spravedlnost v odměňování pracovníků zásadní roli v motivaci zaměstnanců a je důležité této problematice věnovat mimořádnou pozornost. V porovnání se zmiňovaným dotazníkovým šetřením je zjištěno, že v Bance AB, se na prodejních pozicích uplatňují spíše ženy než muži, a to v téměř 82 %. Důvodem je zcela jistě náplň práce, která vyžaduje velkou trpělivost pracovníků, vyžaduje dobré komunikační dovednosti a neustálé sebevzdělávání daných pracovníků. Role přepážkového pracovníka má silně edukativní charakter, diskuse s klienty se velmi často opakuje, uzavření obchodu často trvá i několik měsíců. Velmi často se v klientské zóně řeší stížnosti klientů, negativně vyplněné dotazníky na pracovníky banky a nespokojenost klientů s poplatky a službami. Tento proces je pro pracovníky banky někdy silně deprimující, často vede k demotivaci pracovníků v bance, často i ke změně pracovního místa. Jak uvádí Bělohávek (2010), je

úspěšnost nebo neúspěšnost v zaměstnání z velké části určena schopnostmi pracovníků. Tyto schopnosti lze členit na vrozené či získané. Mezi ty vrozené patří např. inteligence jedince, jeho osobní tempo a tyto schopnosti se jen obtížně mění. Opakem jsou schopnosti získané vzděláváním, odborným výcvikem a praktickými cvičeními. Tyto schopnosti lze ovlivnit velmi dobře. Příkladem jsou komunikační dovednosti, vyjednávací umění nebo naslouchání. Zvládnutí těchto dovedností na vysoké úrovni je základním předpokladem úspěšného obchodníka. Pracovníci klientské péče v této instituci musí zvládat obojí. To znamená umět se chovat, zvládat své emoce a být ochotni se neustále dozdělovat dle požadavků zaměstnavatele.

Převažující věk pracovníků klientské péče, je v rozmezí 41 – 60 let, tvoří 50 % zaměstnanců a převažuje zde středoškolské vzdělání. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci v rozmezí 26 až 40 let. Důvodem může být skutečnost, že mladí lidé často nemohou sehnat zaměstnání bez předchozích zkušeností z jiného zaměstnání a nástup do bankovního sektoru často tyto požadavky neuplatňuje. Autorka z interního zkoumání v Bance AB zjistila, že mezi nově nastupujícími pracovníky v oblasti jihozápadních Čech dané banky je velmi vysoká fluktuace, celkově 42 %. Po diskusi s personalistkou HR, v rámci polostrukturovaného rozhovoru (tato informace není uvedena v otázkách daného rozhovoru, který je přílohou III.), bylo zjištěno, že první rok nemusí nově nastupující pracovníci banky plnit ambiciózní prodejní plány. Plní je za ně v této době „hájení“, pracovníci banky na pozicích „senior“. Po roce tzv. „hájení“, se po nováčcích vyžadují tyto prodejní plány naplňovat. Tento přechod je často nad jejich síly a dané plány nejsou schopni splnit. Proto raději volí odchod z bankovního sektoru.

Mezi některými manažery přetrvává názor, že si nového zaměstnance bez předchozích pracovních zkušeností přetvoří a vychovají k obrazu svému. Dalším důvodem je fakt, že zaměstnání v bankovním sektoru vypadá dobře v životopisu uchazeče. Společnost vnímá bankovní úředníky jako důvěryhodné osoby, které spravují jejich finance, mají patřičné vzdělání, rozhled o pracovním trhu, musí zachovávat bankovní tajemství a pracují s hotovostí. Pokud jsou jim tyto kompetence svěřeny, jsou to důvěryhodní lidé, hodní respektu. Vysokoškolské vzdělání je zde zastoupeno v 10 % a uplatňuje se především ve vedoucích funkcích a pozicích mimo klientskou sféru, tzn. mimo přepážkový a telefonický sektor. V posledních letech se stává pravidlem, že manažerská funkce je obsazována zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Tento trend vypadá mezi podřízenými dobře, je zde částečně předurčena hierarchie jednotlivých pracovníků. Dle názoru autorky práce je potřeba klást důraz na to, aby nadřízený

pracovník znal práci svých podřízených. Jako velmi efektivní se ukazuje, že je velmi přínosné, pokud manažer nejprve pracoval v klientském provozu. Má pak velmi jasnou představu o tom, jak složitá je komunikace s klienty, práce s bankovními systémy, dodržování interních předpisů banky a vyplňování tabulek pro manažery. Jedním z kritérií na přijetí nových uchazečů do bankovního sektoru je středoškolské vzdělání s maturitou, proto se v dotaznících neobjevilo jako dokončení vzdělání vyučení.

Zaměstnání v Bance AB, se dá nazvat atraktivním. Vypovídá o tom fakt, že více než 38 % dotazovaných zde pracuje 20 a více let a více než 80 % respondentů uvedlo, že je ve svém zaměstnání spíše spokojená, a to i přes to, že je tento druh zaměstnání uváděn jako vysoce stresový právě kvůli nutnosti plnit ambiciózní prodejní plán, který se každým rokem navyšuje. Pracovníci se pohybují v čistém, neprašném prostředí, nosí hezké oblečení vhodné do společnosti, pomáhají své klienty vzdělat v oblasti finančního zdraví. Často dokáží zvrátit nepříznivou situaci klienta a najít vhodné řešení jeho potíží. V poslední době se práce klientských pracovníků více digitalizuje, je nutné používat bankovní aplikace, tablety a sleduje se jejich způsob a délka využívání těchto pomůcek, což opět přispívá ke stresujícím faktorům, které na pracovníky neustále působí. Služebně starší zaměstnanci se pod vlivem digitalizace cítí často frustrováni, odmítají se učit pracovat s technologickými pomůckami. Faktem je, že zaměstnanci kladně hodnotí vyšší mzdy, i skladbu a vyšší benefitů, které zaměstnavatel nabízí. Jako veliké plus uvádí respondenti možnosti volna navíc nad zákonný rámec a možnost čerpání 5 dní zdravotního indispozičního volna. Banka AB navíc umožňuje svým zaměstnancům čerpat 1 den v měsíci pro své osobní volno bez udání důvodu, snaží se tak vyjít svým zaměstnancům co nejvíce vstříc a pomoci jim optimalizovat pracovní nasazení a rodinný život. Tento benefit je na českém bankovním trhu jedinečný, konkurence jej vůbec nenabízí. Je potřeba uvést, že tento benefit se umístil v první třetině kladně hodnocených benefitů mezi oslovenými respondenty a těší se velké oblibě. Mladí lidé tyto dny mohou využít ke vzdělávání nebo cestování. Rodiče menších dětí zase uvítají tyto dny osobního volna navíc ke strávení společného času s nimi, lépe pokrývají prázdniny svých dětí.

U otázek týkajících se možnosti kariérního růstu respondenti opět projevili svou spokojenost. Banka AB nabízí možnosti změny pozic poměrně často, každý zaměstnanec bez ohledu na odpracované roky se může přihlásit do nabízených výběrových řízení, může se vzdělávat nad rámec svých povinností v oblasti IT, psychologie nebo manažerských dovedností. Jediné, co uvedli respondenti jako možnost pro zlepšení je rozšíření možnosti online školení a webinářů u jazykových kurzů, aby se jich mohli

zúčastnit zaměstnanci ze všech poboček bez rozdílu anebo i z domova. Online vzdělávání již z velké části funguje napříč celou bankou, velmi tento trend uspíšila pandemie Covid 19, i když se má za to, že jazykové vzdělávání online nikdy nemůže plně nahradit prezenční výuku zájemců. Online porady a vzdělávání má i své výhody. Mohou se tímto způsobem spojit i osoby, které by se osobně nepotkali anebo jen s velkými obtížemi (vzdálenost, špatné spojení, odlišné pracovní zařazení i odlišná pracovní doba). Výhodou je také možnost připojit se online z pohodlí domova v době nemoci anebo čerpání dovolené apod. Jak již bylo uvedeno výše, tím, že banka poskytuje svým zaměstnancům nadstandard v podobě osobního volna navíc nad rámec zákona, umožňuje svým zaměstnancům své vzdělání zvyšovat dle jejich osobních preferencí.

Otázky směřující k nadřízeným pracovníkům byly respondenty také hodnoceny převážně kladně, což je zcela zásadní pro fungování kolektivu. Pokud by totiž nadřízený se svými podřízenými nekomunikoval, neuměl je pochválit anebo vyjádřit citlivě konstruktivní kritiku, mělo by to za následek zhoršující se vztahy na pracovišti, nerespektování jeho osoby a netěšení se do zaměstnání, což může být velmi demotivující. Dle Bělohávků (2010) je velmi důležitá osobnost nadřízeného. Šéf, který dokáže ve vhodnou chvíli pochválit, efektivně rozhodnout a spravedlivě odměnit i konstruktivně kritizovat je svým okolím respektován. Vztahy s nadřízeným a celým kolektivem se utužují i v rámci společných akcí odehrávajících se mimo pracovní aktivity. Společně strávený čas při návštěvě restauračních či lázeňských zařízení umožňuje kolektivu pracovníků poznat se lépe i mimo pracovní sféru, sdílet společné radosti i starosti běžného života. Tento proces vede k dalšímu sblížení v rámci kolektivu.

Vztahy na pracovišti hodnotí většina respondentů jako velice důležité a svůj kolektiv hodnotí jako převážně přátelské prostředí. Tento fakt se nejspíše odráží i ve skutečnosti, že oslovená část respondentů se často účastní teambuildingových akcí, které tmelí kolektiv a umožňují se poznat navzájem i jinak než po pracovní stránce. Dalším faktorem silně ovlivňujícím dobré vztahy na pracovišti je v tomto případě i skutečnost, že oslovený vzorek respondentů pracuje v bance AB relativně dlouhou dobu, respondenti se navzájem znají a dokáží si vyhovět a navzájem pomoci. Velmi důležitou složkou pracovního kolektivu je i vzájemná důvěra, která se vytváří v průběhu pracovního poměru nějaký čas, který nejde příliš urychlit.

Na otázku, zda by oslovení doporučili Banku AB jako dobrého zaměstnavatele odpovědělo 63 % dotázaných, že ano. Podporujícími faktory jsou výše mzdy, úroveň

benefitů apod., ale i skutečnosti, že dle zaměstnanců je banka vnímána ve společnosti vesměs jako pozitivní podnik a práce v podniku je společensky zajímavá. Zaměstnanci banky bývají v hodnocení klientů, které je pravidelně zjišťováno na základě elektronických dotazníků, vnímáni jako důvěryhodné osoby, kteří pracují s citlivými daty klientů a s jejich hotovostí.

Další velmi důležitou součástí pracovní spokojenosti v bankovní instituci je pochvala a uznání. I tento faktor označilo za rozhodně důležitý 33,3 % respondentů, plných 50 % respondentů jej označilo za spíše důležitý. Jak je všeobecně známo, pochvala motivuje téměř každého z nás. Jestliže nadřízený pochválí odvedenou práci, dochází k uspokojení z této činnosti a zaměstnanci jsou motivováni zhostit se dalšího pracovního úkolu opět s vysokým nasazením. Pochvala vyjadřuje určitý druh uznání od pracovního okolí, umocňuje pocit vlastní důležitosti a užitečnosti působení jedince v podniku. V tomto kontextu se ukazuje, že nejen klientsí pracovníci, ale i jejich nadřízení se musí vzdělávat a mít určité povědomí o charakteristických rysech zaměstnanců. Dytrt (2006) uvádí, že nejlepší je, pokud se vůdcem člověk narodí. Pokud to tak jednoduché nemá, může se i přesto stát vůdcem každý. Musí být jen ochoten vyvinout dostatečné úsilí k získání potřebné kvalifikace. Zdokonalit se v rozhodovacích procesech a osvojit si etické myšlení.

Jako velmi důležité se ukazuje určitá participace neboli zapojení se pracovníků do rozhodování v podniku. Jestliže je pracovník přizván k účasti na pracovním jednání a je vyzván, aby se podělil o své zkušenosti s dosavadním stavem a vyjádřil svůj návrh na zlepšení, lépe se pak ztotožní s novinkami v zaměstnání. Lépe se mu plní úkoly, které se zavedení nových povinností vyplývají.

K pocitu vlastní důležitosti také přispívají různé dárky a pozornosti, které zaměstnanec obdrží od svého zaměstnavatele. Může se jednat například o odměnu za odpracované roky v podniku, drobné dary k narozeninám a životním jubileím apod. Více se této problematice bude věnovat následná kapitola, která stanoví vhodná doporučení, která by měla vést k vyšší motivaci zaměstnanců ke zvýšení jejich spokojenosti v pracovním prostředí i mimo něj. Pracovní a soukromá sféra se prolíná, odpočatý a spokojený zaměstnanec odvádí vyšší pracovní výkony, je pozitivní a tuto atmosféru dále předává do svého bezprostředního okolí.

8.1 Závěrečná doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a doplnění informací od oslovených respondentů byla sestavena doporučení, která by měla podniku pomoci k bližšímu poznání, jak jsou zaměstnanci motivováni, jak vnímají podnik a nadřízeného, včetně pochvaly a účasti na spolurozhodování, jaké změny by uvítali a jaké aktivity by jim pomohly k dosažení optimálních výsledků a pokračovat ve splnění očekávaných cílů.

8.1.1 Doporučení číslo 1: Navýšení příspěvku na volnočasové aktivity

K hlavním příčinám, které vedou ke snižování motivace zaměstnanců Banky AB se řadí náročnost práce na obchodní pozicích (poradci, bankéři klientské péče, specialisté). Náročností se míní především fakt, že je zde neustále vyvíjen tlak na plnění obchodních plánů, které se každoročně navyšují bez ohledu na přihlídnutí k situaci na finančním trhu. Obchodní a klientské pozice v bankovním sektoru jsou také velmi náročné na požadavky neustálého vzdělávání, nutnost složení certifikačních zkoušek v oblasti spotřebitelských úvěrů, poskytování investičního poradenství, penzijních produktů a pojištění. Úspěšné absolvování těchto zkoušek je vyžadováno Českou národní bankou, která provádí kontrolu těchto certifikačních zkoušek a pomáhá se vzděláváním a přezkoušením bankovních úředníků. Bez úspěšného složení těchto zkoušek není možné v bankovníctví pracovat. V tomto ohledu doporučuje autorka práce vedení bankovního ústavu více se zaměřit a zacílit na to, aby se jednotliví zaměstnanci ve svém osobním volnu více věnovali odpočinkovým aktivitám, relaxaci a svým zálibám. Zaměstnavatel jim v tomto ohledu může dopomoci vhodnými dárkovými poukazy na míru, které umožní konečným uživatelům výběr aktivity, která bude vyhovovat přímo jemu osobně a které se lze věnovat v okolí jeho bydliště. Může se jednat o dárkové poukazy, popřípadě příspěvky na volnočasové aktivity pro zaměstnance anebo pro využití s rodinnými příslušníky současně. Vzhledem k tomu, že plnění pracovních úkolů a následné vyhodnocení úspěšnosti prodejce se vyhodnocuje vždy na konci kvartálního období, lze poskytnout tyto motivační poukazy 4 x ročně. Autorka práce navrhuje tyto podpůrné aktivity zafinancovat v hodnotě 500,- Kč / osoba, tzn. Možnost vyčerpat částku až 2.000,- Kč / osoba za celý kalendářní rok navíc.

8.1.2 Doporučení číslo 2: Zřízení pozice digitálního kouče

Další příčinou demotivace zaměstnanců může být složitost bankovních systémů, banka se neustále digitalizuje a zaměstnanci jsou nuceni používat při výkonu svého povolání moderní pomůcky jako jsou tablety, různé bankovní aplikace apod. Začíná se

měřit a vyhodnocovat jejich používání, efektivita a doba strávená s klientem během poradenských setkání. Tyto aktivity způsobují hlavně seniorním kolegům velké pracovní vypětí. Zde je ovšem třeba zmínit, že systémy banky se velmi rychle mění, procesy se zjednodušují a zaměstnanci mají k dispozici návody a postupy, jak v systému pracovat. Oporou zaměstnancům je také telefonická linka neboli Helpdesk, na který si mohou obracet a problematiku klienta prodiskutovat detailně se speciálně vyškoleným pracovníkem. Velkou oporou může být i nadřízený pracovník a zkušenější seniorní kolega, který je ochoten v případě potřeby pomoci. Zde se projevuje právě odolnost jedinců vůči stresu. I zde autorka doporučuje možnost koučování v oblasti technologií. Vzhledem k tomu, že náročnost obsluhy technického vybavení poboček se neustále zvyšuje, autorka práce doporučuje možnost návštěvy jednotlivých poboček proškoleným pracovníkem v oblasti tréninku a IT dovedností, který bude k dispozici jednotlivým pobočkám jednak online s možností připojit se interně na školeného pracovníka, tak by měl mít tento školitel možnost i pobočku osobně navštívit v případě potřeby.

Vynaložené náklady se pohybují ve výši stanovené mzdy pracovníka (odhad činí **40.000,- Kč** / měsíc ve výši hrubé mzdy pracovníka, dále zákonné odvody zaměstnavatele ve výši 24,8 % na sociální pojištění, což zde činí **9.920,- Kč** a odvod na zdravotní pojištění ve výši 9 % , což v tomto případě představuje částku výši **3.600,- Kč**/ měsíc (Euro,2023). Celková výše nákladů na nového zaměstnance tedy činí **53.520,- Kč** za každý měsíc. Zároveň je počítáno s kvartální platbou ve výši **336,- Kč**, která je kalkulována dle *Odvětvové klasifikace ekonomických činností* (dále jen OKEČ) ve Vyhlášce č.125/1993 Sb., ve které jsou stanoveny sazby zákonného pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. V případě převažující činnosti zaměstnavatele v oboru *Peněžnictví* se používá sazby 2,8 ‰ z vyměřovacího základu (Příručka, 2023), viz příloha IV. Dále do nepravidelných nákladů na zaměstnance patří benefity a příspěvky ve standardní výši každého zaměstnance a úhrada cestovních náhrad spojených s pracovními schůzkami. Vlastním šetřením autorka práce zjistila, že Banka AB proplácí svým zaměstnancům **5,20,- Kč** za ujetý kilometr v osobním automobilu a **1,40,- Kč** za ujetý kilometr v případě jízdy motocyklem za opotřebení vozidla, dle vyhlášky číslo 467/2022 z 19. 12. 2022 *o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad pro rok 2023*, viz příloha V.

Dále se zaměstnancům, kteří jsou vysláni na pracovní cestu a jedou svým soukromým vozem proplácí cestovní náhrady za spotřebované pohonné hmoty. Zde se

předkládá z technického průkazu průměrná spotřeba vozu a počet ujetých km, popřípadě se proplácí přímo částka, kterou zaměstnanec předloží na daňovém dokladu od benzinové pumpy. Úhrada za stravné je zaměstnancům poskytována v podobě paušální platby za odpracovaný den a počet odpracovaných hodin včetně doby strávené na cestě do zaměstnání. Tato suma je připisována přímo na účet Benefit karty jednotlivým zaměstnancům. Tuto kartu lze použít v obchodech s potravinami anebo v restauracích a stravovacích zařízeních, kde ji přiloží k platebnímu terminálu a v případě, že požadovaná suma přesáhne 500,- Kč, zadají PIN stejným způsobem jako u běžných debetních a kreditních karet. Pro případ ztráty karty je zřízena aplikace a telefonická linka, kde může majitel svou kartu zablokovat a objednat si novou (Benefit Plus, 2023).

8.1.3 Doporučení číslo 3: Ocenění nejlepších prodejních výsledků – Extra motivace

Vzhledem k tomu, že se neustále potvrzuje, že peníze jsou jedním z hlavních motivátorů pro zaměstnance, doporučuje autorka diplomové práce pokračovat ve vyhlášení tzv. Extra motivací, kdy si zaměstnanci mohou vydělat peníze navíc nad rámec stanovené mzdy. Pokud zaměstnanci splní požadovaný úkol v potřebném rozsahu a čase, obdrží body navíc do systému Cafeteria. Tyto body navíc se pohybují v řádech 1.000,- Kč až 5.000,- Kč dle vyhlášené motivační soutěže. Obdržené body pak lze využít na zdravotní účely, odpočinek aktivní i pasivní (například vstupy do Fitness center, masážní a relaxační pobyty, kosmetické služby apod). V tomto trendu autorka práce rozhodně doporučuje pokračovat.

Spokojený, odpočatý zaměstnanec plní lépe a ochotněji své pracovní úkoly a zcela jistě ocení, že se jeho zaměstnavatel zamýšlí nad jeho volným časem a poskytuje mu možnost si odpočinout dle jeho preferencí. Zde je nutné zdůraznit, že úkolem nadřizovaných pracovníků je své podřízené dobře znát, aby byli schopni je odměnit něčím, čeho si opravdu váží. Povzbuzující odměnou může být také obdržení dárkových poukazů na nákup do obchodu s potravinami, kosmetikou anebo se sportovními potřebami.

8.1.4 Doporučení číslo 4: Zavedení dárku k narozeninám

Jako další možnost, jak potěšit své zaměstnance a ukázat jim, že právě oni jsou pro svého zaměstnavatele důležití, doporučuje autorka práce poskytovat zaměstnancům dárek k narozeninám, který jim na domovskou pobočku doručí v den narozenin kurýr. Vzhledem k tomu, že banka se hlásí k udržitelnosti jako k základnímu pravidlu, které

provází všechny její aktivity, zajímá se banka také o zdraví svých zaměstnanců. Proto autorka doporučuje poskytovat balíček zdraví prospěšných potravin a doplňků stravy. Balíček může obsahovat balení vitamínů, ořechy, proteinové tyčky anebo bylinný čaj v doporučené ceně 700,- Kč na osobu. Balíček by měl být opatřen věnováním a podepsán například regionálním ředitelem. Takový dárek potěší každého a zpříjemní mu jeho narozeninový den.

8.1.5 Doporučení číslo 5: Podpora společných akcí týmu tmelících kolektiv

Jako velký motivátor byla také uvedena respondenty účast na sportovních či kulturních akcích (společné výlety, návštěva kulturních a zážitkových akcí, masáže a péče sloužící k regeneraci těla i duše), které vedoucí pracovníci zorganizovali při splnění nějakého obchodního cíle. Zaměstnanci si na těchto akcích odpočinou, vzájemně se poznají, utuží se tím kolektiv a vzniknou nové kladné vazby mezi nimi. Zároveň se zde zvyšuje loajalita zaměstnanců vůči podniku, zaměstnanci i jejich nadřízení jsou motivovanější k plnění dalších úkolů, které je v budoucnu čekají. V rámci dotazníkového šetření s HR specialistkou bylo zjištěno, že manažeři mají každý rok přidělený rozpočet finančních prostředků, který se odvíjí od obchodních výsledků týmu. Základní rozpočet na rok 2022 činil 4.000,- Kč na osobu a rok (vlastní šetření). Do těchto aktivit spadá organizace vánočního večírku a teambuildingové akce, které jsou plně v kompetenci manažera týmu. V průběhu kalendářního roku a dosažení požadovaných cílů jsou tyto manažerské rozpočty dle potřeby navyšovány. I zde autorka práce doporučuje pokračovat v těchto zvyklostech. V zaměstnání tráví pracovníci mnoho času, a proto je potřeba jim tento čas zpříjemnit a vytvořit jim atraktivní pracovní prostředí s dobrým kolektivem.

8.1.6 Doporučení číslo 6: Rozšíření příjemců obchodníků, kteří akceptují platební metodu Cafeteria

Jako další významný motivační prvek byly uvedeny zaměstnanecké benefity, které podnik nabízí. U benefitů neuvedli respondenti téměř žádný návrh pro zlepšení, s nastavenými benefity jsou spokojeni, ale samozřejmě uvítají, pokud se částky poskytované zaměstnavatelem budou průběžně navyšovat stejně jako výše mzdy. Zde je prostor pro zlepšení nastavení benefitního programu u systému Cafeteria, který by se do budoucna mohl rozšířit o obchodníky, kteří tento program uznávají jako rovnocennou platební metodu a uživatelé by si mohli lépe vybrat služby, které jim osobně vyhovují. Například rozšířením působnosti firem i do menších měst a nesoustředit se jen ve velkých městech. Na tento vývoj však bankovní ústav žádný významný vliv nemá.

8.1.7 Doporučení číslo 7: Spoluúčast klientských pracovníků na rozhodovacích procesech podniku

Mezi další motivační prvky lze zařadit větší účast podřízených v rozhodovacích procesech, například spoluúčast na vytváření produktů šitým klientům tzv. na míru. Pracovníci, kteří se denně setkávají se svými klienty mají větší přehled o tom, co jejich klienti potřebují, jakým způsobem by jim banka mohla být ještě více nápomocna při uspokojování jejich potřeb, přání a snů a pomoci jim řešit těžké životní situace, které život přináší. Řešením by mohlo být každoroční setkání vysokého vedení bankovního ústavu se zástupci klientských pracovníků, vývojářů IT a zástupci marketingového oddělení, aby společně navrhovali produkty a výhody klientsky přijatelnější a inovativnější a pro pracovníky snadněji uchopitelné. Spolurozhodováním se zvýší i motivace společně dotahovat vytyčené cíle a stát se nedílnou součástí podniku. Jako možný motivační faktor lze vyhlásit soutěž, do které se přihlásí zaměstnanci banky se svými nápady na zlepšení dosavadních služeb anebo přijdou s návrhem nového produktu pro klienty, který banka zařadí do svého produktového portfolia. Pokud zaměstnanec v soutěži uspěje, doporučuje autorka práce získat hodnotné ceny (vítěz soutěže pobyt do wellness centra po 2 soby anebo poznávací zájezd pro 2 osoby, cena do 20.000,- Kč, další 2 umístění obdrží bonusové body do systému Cafeteria v hodnotě 10.000,- Kč a 5.000,- Kč. Zde není třeba počítat s dodatečnými náklady na další osoby, které se zúčastní porady. Tato setkání probíhají v online režimu přes aplikaci Teams, kde není počet účastníků nijak omezen.

8.1.8 Doporučení číslo 8: Vzdělání manažerů v oblasti motivace, stimulace a řízení kolektivu

Velmi důležitým motivačním kritériem jsou také vřelé vztahy na pracovišti. Většina respondentů uvedla, že jsou pro ně vztahy na pracovišti velmi důležitou součástí celkové spokojenosti v zaměstnání. I zde je prostor ke zlepšení. Úkolem nadřízených by mělo být tyto vztahy posilovat, vymýšlet aktivity, které je utužují a přispívají příjemnému klimatu v kolektivu. Doporučením pro nadřízené pracovníky je tedy společné aktivity v týmu udržovat, podporovat je a spolupodílet se na dobrém naladění týmových vztahů a vzájemné kooperace v něm. Nezbytnou součástí v pracovním kolektivu jsou proškolení manažeři, kteří znají své podřízené, vědí, co je pozitivně motivuje a dokáží rozpoznat vhodné motivační prostředky, umí své podřízené pochválit a v případě potřeby použít v při individuálním rozhovoru konstruktivní kritiku, která může zaměstnance posunout dál v jeho rozvíjení. Je jasné, že i manažerské pozice se musí průběžně vzdělávat a zdokonalovat ve svých dovednostech, proto je potřeba, aby se každý rok zúčastnili

školení, jak správně vést a motivovat své podřízené. Dle provedeného průzkumu bylo zjištěno, že kurzy pro manažery s obsahem Motivaci podřízených se pohybuje v rozmezí od 4.700 Kč do 7.800Kč včetně DPH (Agentura Aha, 2022). Na základě průzkumu cenových nabídek a rozhovorů s manažery a HR specialistkou autorka práce doporučuje manažerské pozice proškolit v této problematice každý rok, aby si získané dovednosti stihli co nejvíce osvojit a zároveň si neustále rozšiřovali své schopnosti v motivačních procesech (Agentura Aha, 2022).

9 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit motivaci a stimulaci zaměstnanců bankovní instituce, konkrétně zaměstnanců pobočkové sítě, kteří se setkávají s klienty tváří v tvář a pomáhají jim optimálně nastavit jejich finanční svět tak, aby byl zdravý, udržitelný a vyhovoval jejich konkrétním potřebám. Jako nástroj pro sběr potřebných dat byl zvolen anonymní dotazník, který byl rozeslán elektronickou formou stávajícím zaměstnancům dané instituce. Ti v něm odpovídali na uvedené dotazy a v případě zájmu doplnili dotazníky o své postřehy a připomínky. Po dohodě s vedením Banky AB nebyl skutečný název banky uveden, aby nedošlo k úniku citlivých interních dat podniku.

Teoretická část pojednává o důležitých pojmech souvisejících s tématem motivace a stimulace zaměstnanců obecně. Zabývá se teoretickými poznatky o oboru motivace a stimulace pracovníků, řízení lidských zdrojů, dotýká se práce personalistů i obávané fluktuace, jež se v oboru bankovníctví vyskytuje v hojné míře.

V rámci řízení lidských zdrojů jsou často řešeny otázky ztráty motivace stávajících pracovníků nebo její postupný úpadek, a proto je velmi důležité se aktivně zabývat možnostmi udržení motivace pracovníků, podporovat jejich zájem o kvalitní plnění pracovních povinností a sdílení nastavené vize podniku. Dále se zde čtenář dozvídá o důležitosti angažovanosti zaměstnanců, jejich loajalitě k podniku a vzájemných vztazích na pracovišti. Neodlučitelnou součástí práce se zaměstnanci je také jejich neustálé vzdělávání a rozvoj.

Zaměstnavatelé mají k dispozici širokou škálu odměňování zaměstnanců, nejedná se jen o výši mzdy, ale také o různou formu zaměstnaneckých benefitů, které jsou podrobněji rovněž popsány v praktické části diplomové práce, kap. 6.5. Nabídka těchto zaměstnaneckých výhod je v tomto podniku velmi rozmanitá a neustále se rozšiřuje. V současné době dominují benefity v podobě work - life balance, kdy mají zaměstnanci více příležitostí, jak skloubit pracovní život se svým soukromím, a tím dochází ke jejich stabilizaci a spokojenosti v obou sférách života. Úkolem banky je rovněž průběžně optimálně své zaměstnance odměňovat, průběžně obměňovat systém benefitů a provádět průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců, aby benefity odpovídaly jejich potřebám.

V příloze I. a II. diplomové práce jsou přiložené dva polostrukturované rozhovory s liniovými manažery banky, které nastiňují problematiku motivace zaměstnanců z jejich pohledu. V příloze III. je polostrukturovaný rozhovor s personální pracovnící banky,

kteřá se pokusila přiblížit svou náplň práce a podělila se s autorkou práce o své dosavadní zkušenosti a přínosné podněty z oblasti náboru nových pracovníků a kritéria pro výběr nových zájemců.

10 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M.: *Jak se stát ještě lepším managerem*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 978-80-8692-900-2.
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M.: *Naučte se správně vést lidi*. Praha: Lingea, 2021. ISBN 978-80-750-8621-1.
4. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S.: *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I., a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computers Press, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
7. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
8. BĚLOHLÁVEK, F.: *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
9. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, managerské dovednosti*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
10. BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů, proč zaměstanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
11. DALE, E.: *Management theory and practice*, 2nd edition, Rex Bookstore, 1998. ISBN 971231328X.
12. DAVENPORT, T., LAURENCE, P.: *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard business school press, 2000. ISBN 978-157-8513-017.
13. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
14. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

15. DRNYEO, ZOLTN: *Teaching and Researching Motivation*. 3. edition, London: Routledge, 2021. ISBN 978-113-854-3461.
16. DUDA, J.: *Zaměstanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vydání, Brno: MZLU Brno, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
17. DUNDELOVÁ, J.: *Pracovní motivace: různé cesty – jeden cíl*. 1. vydání, Brno: Mendelova Univerzita, 2010. ISBN 978-80-7375-385-6.
18. DYTRT, Z.: *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
19. ERBAN, V.: *Zdravotní, pracovní – hygienické, preventivní a sociální psychologické otázky a problémy v podnicích a v jiných provozech*. 1. vydání, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-172-5.
20. EVANGELU, E., J., HAMALOVÁ, D., FRIDRICH, O., NOVÁK, A.: *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-198-6.
21. HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
22. HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
23. HIAM, A.: *Motivational management: Inspiring your people for the maximum performance*. San Francisco: AMACOM, 2003. ISBN 978-0814473979.
24. HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. 1. vydání, Praha: ČZU PEF, 2006. ISBN 978-80-213-1585-3.
25. KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-35665.
26. KADLČÍK, M.: *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-704-1951-2.
27. KLEJBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
28. KLEJBL, J.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vydání, Praha: VŠE, 2016. ISBN 80-707-920-7.
29. KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
30. KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení, Východiska a vývoj*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

31. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
32. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
33. MACKAY, A.: *Motivation ability and confidence building in people*. Routledge: Elsevier Ltd., 2007. ISBN 978-0-7506-6500-1.
34. MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9425-8.
35. MCCLELLAND, D.: *The Achieving society*. U.S.A.: D. Van Nostrand Company, Princeton, 1961. ISBN 978-0029-205-105.
36. MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1349-6.
37. PAUKNEROVÁ, D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
38. PERRY, J., L., HONDEGHEM, A.: *Motivation in Public Management*. Oxford Univerzity Press, 2008. ISBN 978-0199234035.
39. PINK, D. H. Pohon: *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. 2. vydání, Olomouc: Anag, 2017. ISBN 978-80-7554-104-8.
40. PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
41. PODMOROFF, D., J.: *Ways to motivate and reward your employes every day with little or no money*. Florida: Atlantic Publishing Group, 2005. ISBN 800-814-1132.
42. RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání, Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
43. STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
44. ŠTĚPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*. 1. vydání: Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0530-3.
45. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
46. TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-271-0227-3.
47. URBAN, J.: *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

48. VEBER, J. a kol: *Management-základy, prosperita, globalizace*. 1.vydání, Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
49. WÁGNEROVÁ, J. a kol: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
50. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a v praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
51. VROOM, V., H.: *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. ISBN 978-0-787-90030-4.

Elektronické zdroje

1. AGENTURA AHA. 2022. *Kontinuální rozvoj a motivace podřízených*. [online], www.agentura-aha.cz, [cit. 2022-11-15], Dostupné z <<https://agentura-aha.cz/kurz/211-kontinualni-rozvoj-a-motivace-podrizenych.html>>.
2. BUSINESS INFO. 2022. *Chléb a hry: Firmy stále častěji motivují zaměstnance společnými aktivitami*. [online], www.businessinfo.cz, [cit. 2022-12-13], Dostupné z <<https://www.businessinfo.cz/clanky/chleb-a-hry-firmy-stale-casteji-motivuji-zamestnance-spolecnymi-aktivitami/>>.
3. BENEFIT. 2023. *Benefit Plus – Stravenky i volný čas rychle a jednoduše s kartou Benefit Plus*. [online], www.benefit-plus.cz, [cit. 2023-02-18], Dostupné z <<https://benefit-plus.cz/inspirace/stravenky-i-volny-cas-rychle-a-jednoduse-s-kartou-benefit-plus>>.
4. EURO. 2023. *Odvody zaměstnavatele*. [online], www.euro.cz, [cit. 2023-01-14], Dostupné z <<https://www.euro.cz/clanky/odvody-zamestnavatele-povinnosti-platby/>>.
5. HÁLEK INFO. 2023. *Vedení lidí a motivace*. [online], www.halek.info, [cit. 2023-01-21], Dostupné z <<https://prezentace.halek.info/prezentace/ZMNG-C08/publikace/06.pdf>>.
6. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2022. *Hospodářské noviny*. [online], www.hn.cz, [cit. 2022-08-25], Dostupné z <<https://hn.cz/pro-hr-manazery/c1-66007240-za-posledniho-pul-roku-zmenilo-zamestnani-15-lidi-dalsi-petina-si-novou-praci-aktualne-hleda>>.

7. HROZEN OD LMC. 2022. *Benefity*. [online], www.magazin.lmc.eu, [cit. 2022-09-18], Dostupné z <<https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>>.
8. HROZEN OD LMC. 2022. *Dokážete uhlídat spokojenost zaměstnanců? Poradíme, jak na to*. [online], www.magazin.lmc.eu, [cit. 2022-09-28], Dostupné z <<https://magazin.lmc.eu/dokazete-uhlídat-spokojenost-zamestnancu-poradime-jak-na-to>>.
9. HROZEN OD LMC. 2022. *Odměňování zaměstnanců*. [online], www.magazin.lmc.eu, [cit. 2022-09-28], Dostupné z <<https://magazin.lmc.eu/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>>.
10. PERSONALISTA. 2023. *Více než polovina lidí pociťuje v práci stres*. [online], www.personalista.com, [cit. 2023-09-27], Dostupné z <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/více-než-polovina-lidi-pocituje-v-práci-stres-trendem-u-zamestnavatelů-je-tzv-wellbeing.html>>.
11. PERSONALISTA. 2023. *Virtuální vzdělávání je trendy*. [online], www.personalista.com, [cit. 2023-10-12], Dostupné z <<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovníku/virtuální-vzdělávání-je-trendy-ne-vždy-vsak-prinášá-očekávaný-efekt.html>>.
12. PŘÍRUČKA. 2023. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online], www.ppropo.mpsv.cz, [cit. 2023-02-09], Dostupné z <https://ppropo.mpsv.cz/vyhlaska_125_1993>.
13. SIMPLY OFFICE. 2022. *Jaké jsou nejlepší pracovní benefity, které můžete zaměstnanci nabídnout?* [online], www.simplyoffice.cz, [cit. 2022-09-15], Dostupné z <<https://www.simplyoffice.cz/clanky/jake-jsou-nejlepsi-pracovni-benefity-ktere-muzete-zamestnanci-nabidnout>>.
14. SODEXO. 2022. *Jděte na benefity chytrě*. [online], www.sodexo.cz, [cit. 2022-08-24], Dostupné z <<https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/>>.

Ostatní zdroje

1. INTRANET Banky AB
2. Polostrukturovaný rozhovor s liniovými manažery banky AB
3. Polostrukturovaný rozhovor s personální pracovnící banky
4. Polostrukturovaný rozhovor – HR personalistka

11 Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČZU	Česká zemědělská univerzita
HR	Oddělení lidských zdrojů
IT	Informační technologie
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
OKEČ	Odvětvové klasifikace ekonomických činností

12 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Věk

Tabulka č. 2: Pohlaví

Tabulka č. 3: Vzdělání

Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru

Tabulka č. 5: Pozice v podniku

Tabulka č. 6: Úroveň spokojenosti v zaměstnání

Tabulka č. 7: Úroveň realizace

Tabulka č. 8: Dostatečná informovanost

Tabulka č. 9: Ocenění odvedené práce

Tabulka č. 10: Odpovídající mzda

Tabulka č. 11: Vztahy na pracovišti

Tabulka č. 12: Pracovní podmínky

Tabulka č. 13: Příležitost k profesnímu růstu

Tabulka č. 14: Stabilita pracovního místa

Tabulka č. 15: Společenská zajímavost

Tabulka č. 16: Úvaha o odchodu z podniku

Tabulka č. 17: Změna pozice v podniku

Tabulka č. 18: Co považujete ve svém zaměstnání za nejvíce motivující faktor?

Tabulka č. 19: Zpětná vazba od nadřízeného

Tabulka č. 20: Povzbuzující zpětná vazba

Tabulka č. 21: Pozitivní image podniku ve společnosti

Tabulka č. 22: Pochvala za pracovní výsledky

Tabulka č. 23: Přijmutí kritiky

Tabulka č. 24: Ochota se rozvíjet

Tabulka č. 25: Doporučení zaměstnavatele svému okolí

13 Přílohy

PŘÍLOHA I.: Polostrukturovaný rozhovor: manažerka týmu pobočkové sítě

PŘÍLOHA II.: Polostrukturovaný rozhovor: manažer týmu pobočkové sítě

PŘÍLOHA III.: Polostrukturovaný rozhovor – HR personalistka

PŘÍLOHA IV.: VYHLÁŠKA č. 125/1993 Sb. o sazbách zákonného pojištění organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání

PŘÍLOHA V.: VYHLÁŠKA o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad pro rok 2023

PŘÍLOHA I.

Polostrukturovaný rozhovor: manažerka týmu pobočkové sítě

1. Jak dlouho působíte na pozici manažera?

„Na pozici manažera pracuji 5 let.“

2. V čem dle Vašeho názoru spočívá hlavní náplň manažerské práce?

„Starat se o svůj tým tak, aby všichni byli ve své práci spokojeni, úspěšní a byli dobře ohodnoceni. Manažer by měl být i rádcem, vrbou a průvodcem pracovních náplní.“

3. Má být dle Vašeho názoru správný manažer „motivátorem“ podřízených?

„Určitě ano, je to jeho zásadní náplň práce, manažer bez vlastní motivace a přesvědčení, nemůže být ostatním vzorem.“

4. Jaké jsou dle Vašeho názoru nepostradatelné předpoklady pro výkon manažerské funkce?

„Odbornost, empatie, zájem o podřízené, opora podřízených, k problémům se stavět čelem, férová komunikace, zajistit všem stejné podmínky.“

5. Jak být dobrým šéfem? Máte svůj recept?

„Nemám, vždy určitě záleží na tom, z jakých osobností je tým složený, protože ke každému se musí přistupovat individuálně.“

6. Co děláte pro svůj rozvoj?

„Sleduji změny, účastním se školení i mimo moji pozici, sleduji podcasty a dostupné výukové materiály.“

7. Vyjasňujete si se svými podřízenými vzájemná očekávání? A jakou formou?

„Pokud mi to přísluší, tak ano. Rozhovory vedu většinou ústně, částečně písemně.“

8. Umíte delegovat pravomoce na své podřízené?

„Ano, určitě ano.“

9. Co Vás osobně motivuje k posouvání se dál?

„Úspěch celého týmu, spokojenost podřízených a samozřejmě i pochvala od nadřízených.“

10. Máte „mustr“ na to, jak vybrat toho správného člověka do týmu?

„Ne, žádný zvláštní mustr nemám. Ze zájemce musí vyzařovat určité nadšení pro tuto práci.“

11. Cítíte, že potřebujete své podřízené lépe motivovat do práce?

„Občas ano.“

12. Postrádáte u svých podřízených větší iniciativu do firemního dění?

„Ne, určitě by se měl každý zajímat, co se děje nebo co se chystá ve firmě v dalších obdobích, a to se v mém týmu děje.“

13. Jak motivujete své podřízené ke splnění pracovních cílů? Umíte to?

„Vysvětluji jim výhody, které plynou ze splnění (jak mzdové ohodnocení, tak co jim to přinese od klientů).“

14. Komunikujete s personálním oddělením při výběru nových zaměstnanců?

Kdo má pak poslední slovo?

„Poslední slovo má manažer týmu.“

15. Změnila současná doba nějakým způsobem uchazeče o zaměstnání? (Covid, energetická krize apod.)

„Ano, zaměstnanci chtějí hlavně jistotu stálého příjmu.“

16. Dáte na první dojem?

„Ne.“

17. Co dle Vašich zkušeností dnes noví uchazeči chtějí a preferují?

„Jistotu příjmu, benefity, práci ve stabilní společnosti.“

18. Má podle Vás vliv délka pracovního poměru vliv na loajalitu zaměstnance ke společnosti?

„Myslím si že ano, pokud někde pracuji tak dlouho jako já osobně, určitě jsem loajálnější než ten, co je tu rok.“

19. Na čem podle Vás závisí opravdový úspěch obchodníka?

„Na pochopení klienta, jeho potřeb, protože pokud klienta zklamu jako obchodník, vrátí se mi to v dalších ne-prodejích“

20. Je dle Vašeho mínění dobré udržovat s podřízenými přátelské vztahy nebo si raději udržovat zdravý odstup?

„Dobré vztahy, ale i odstup je někdy třeba, zase je to zcela individuální.“

21. Jak podporujete dobré vztahy na pracovišti?

„Týmové akce, společné obědy a kávičky asi plánujeme s týmem nejčastěji.“

22. Jak komunikujete s problémovými zaměstnanci a co na ně dle Vašeho názoru platí?

„Zatím jsem nemusela vyloženě řešit problémové zaměstnance, ale určitě platí “co nechceš, aby dělali, nedělej sám” a naopak – pokud něco vyžaduješ od ostatních, dodržuj a vyžaduj sám u sebe.“

PŘÍLOHA II.

Polostrukturovaný rozhovor: manažer týmu pobočkové sítě

1. Jak dlouho působíte na pozici manažera?

„Působím na této pozici 15 let.“

2. V čem dle Vašeho názoru spočívá hlavní náplň manažerské práce?

„Vedení lidí ke splnění cílů korporace, poskytování příležitosti k osobnímu rozvoji.“

3. Má být dle Vašeho názoru správný manažer „motivátorem“ podřízených?

„Má jim ukazovat cestu, kam se chceme dostat a proč“

4. Jaké jsou dle Vašeho názoru nepostradatelné předpoklady pro výkon manažerské funkce?

„Schopnost naslouchat, mít vizi.“

5. Jak být dobrým šéfem? Máte svůj recept?

„Otázka hodnocení podřízenými, co je dobrý šéf.“

6. Co děláte pro svůj rozvoj?

„Stanovuji cíle, kam se chci posunout, stanovuji cesty, jak to udělám a určuji metody, jak to změřím. Sleduji webináře, podcasty, pravidelně se hlásím na prezenční školení zaměřené na měkké i tvrdé dovednosti.“

7. Vyjasňujete si se svými podřízenými vzájemná očekávání? A jakou formou?

„Ano, v osobním rozhovoru, potřebuji si ověřit, že porozuměli zadání požadavku.“

8. Umíte delegovat pravomoce na své podřízené?

„Většinou ano.“

9. Co Vás osobně motivuje k posouvání se dál?

„Kouzlo objevování nových věcí.“

10. Máte „mustr“ na to, jak vybrat toho správného člověka do týmu?

„Ne. Vše se odvíjí od osobnosti kandidáta.“

11. Cítíte, že potřebujete své podřízené lépe motivovat do práce?

„Většinou ne.“

12. Postrádáte u svých podřízených větší iniciativu do firemního dění?

„Ne.“

13. Jak motivujete své podřízené ke splnění pracovních cílů? Umíte to?

„Částečně nastaveným motivačním schématem, částečně pochvalou a doptáváním se.“

**14. Komunikujete s personálním oddělením při výběru nových zaměstnanců?
Kdo má pak poslední slovo?**

„Ano, s oddělením HR komunikuji pravidelně. Poslední slovo pak patří mně.“

15. Změnila současná doba nějakým způsobem uchazeče o zaměstnání? (Covid, energetická krize apod.)

„Ano, vše se více komunikuje on-line, hlásí se násobně více kvalitních uchazečů.“

16. Dáte na první dojem?

„Ano.“

17. Co dle Vašich zkušeností dnes noví uchazeči chtějí a preferují?

„Více zajímavých benefitů a osobnostního rozvoje.“

18. Má podle Vás vliv délka pracovního poměru vliv na loajalitu zaměstnance ke společnosti?

„Ano. To se potvrdilo již mnohokrát.“

19. Na čem podle Vás závisí opravdový úspěch obchodníka?

„Na osobním přesvědčení, které se promítne do prodejního rozhovoru (nabídky).“

20. Je dle Vašeho mínění dobré udržovat s podřízenými přátelské vztahy nebo si raději udržovat zdravý odstup?

„Preferuji přátelské vztahy.“

21. Jak podporujete dobré vztahy na pracovišti?

„Společnou kávou, akcemi týmu, otevřenou komunikací.“

22. Jak komunikujete s problémovými zaměstnanci a co na ně dle Vašeho názoru platí?

„Osobně, otevřeně, jednoduše. Každá osobnost je individuální a potřebuje odlišný přístup.“

PŘÍLOHA III.

Polostrukturovaný rozhovor – HR personalistka

1. Jak dlouho pracujete na pozici HR specialistky?

„Na pozici HR pracuji 5 let.“

2. Co Vás na Vaši práci nejvíce baví?

„Různorodost práce a každodenní styk s lidmi.“

3. Jak se sama připravujete na „nového uchazeče“/pohovor?

„Pročtu si CV + motivační dopis, projdu si informace o kandidátovi, které jsem zjistila při telefonním screeningu a připravím si otázky, na které se chci při pohovoru zeptat.“

4. Poznáte kvalitního (odhodlaného) uchazeče o zaměstnání?

„Ano.“

5. Co na pohovoru potřebujete zjistit?

„Znalosti daného kandidáta, jeho dovednosti, postoje a potenciál k získání potřebných kompetencí.“

6. Jak velkou váhu přikládáte CV?

„CV beru v potaz zhruba v 50 %.“

7. Jaké největší bariéry musíte překonávat při náboru nových zaměstnanců?

„Nedostatek hlásících se kandidátů.“

8. Je pro Vás směrodatné doporučení nováčka od stávajícího zaměstnance?

„Rozhodně ano.“

9. Co chtějí dnešní mladí lidé (co je pro ně v zaměstnání důležité)?

„Flexibilitu (možnost Home Office, flexibilní pracovní doby)“

10. Je pro dnešní mladou generaci důležité, aby jim práce dávala smysl?

„Bohužel většinou ne.“

11. Jsou mladí lidé ochotní se vzdělávat?

„Určitě ano.“

12. Co je u výběru nového uchazeče nejdůležitější? Jsou to hlavně znalosti a zkušenosti?

„Spíše znalosti, dovednosti a postoje.“

13. Jak se banka AB snaží přilákat mladé talentované lidi?

„Vyloženě na mladé lidi necílíme.“

14. Dokáže Vás ještě něco při pohovorech překvapit.? Zkuste, prosím, uvést příklad.

„Nepřipravenost kandidátů – posílají CV všude a při pohovoru ani neví, na jakou pozici se skutečně hlásí a proč by ji chtěli dělat.“

15. Proč by se podle Vašeho názoru měli zajímat o práci v bance?

„Dá se v ní vybudovat kariéra, je zde spousta možností, vzdělávání.“

16. Pomáháte lidem, kteří banku opouštějí? A jak? (otázka je směřovaná na outboarding)

„Ano, děláme s nimi výstupními rozhovory, tzv. exitka. Kde se doptáváme na důvody odchodu, doporučení, co lze ve firmě dělat jinak a lépe.“

17. Jak se banka snaží ovlivňovat fluktuaci zaměstnanců? Je to podle Vašeho názoru dostačující?

„Rozhovory s nováčky i zaměstnanci v průběhu působení v bance, otevřené rozhovory s manažery. Na začátku je určitě důležitý výběr toho nejvhodnějšího nového kolegy. Dle mého názoru bohužel toto dostačující není.“

18. Jak se podle Vás osvědčují inzerce na sociálních sítích? Některé komentáře lidí jsou na pováženou. Lze tyto metody vůbec nazvat podporou HR?

„V dnešní době inzerce na sociálních sítích zatím stále nemá takovou váhu, ale trend se mění a rok od roku je na ni kladen stále větší důraz. A chceme být vidět všude, ač v dobrém či špatném světle (ve světle negativních komentářů – snažíme se z nich poučit, pokud jsou relevantní).“

19. Používáte náborová videa? Co si o nich myslíte?

„V omezeném množství využíváme, jsem pro jejich větší propagaci.“

20. Můžete mi, prosím, poskytnout hrubý odhad, kolik stojí v dnešní době zaškolení nováčka?

„Kalkulace se pohybuje kolem 250.000 Korun.“

PŘÍLOHA IV.: VYHLÁŠKA č. 125/1993 Sb. o sazbách zákonného pojištění organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání

Sazby pojistného podle převažující činnosti vykonávané zaměstnavatelem

OKEČ - kód	Ekonomická činnost (OKEČ-název)	Z vyměřovacího základu v ‰
10.1	Dobývání černého uhlí včetně výroby černouhelných briket	50,4
12	Dobývání a úprava uranových a thoriových rud	
13	Dobývání rud	
15.1	Výroba masa a masných výrobků (vč. drůbeže)	9,8
15.2	Zpracování ryb a rybích výrobků (vč. konzervování)	
15.4	Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků	
20.1	Výroba pilařská a impregnace dřeva	
24.11	Výroba technických plynů	
26.11	Výroba plochého skla	
26.7	Zpracování přírodního kamene	
27.5	Odlévání kovů (slévárství)	
37.1	Zpracování kovového odpadu a šrotu	
45	Stavebnictví	
75.25	Protipožární ochrana a ostatní záchranné práce	

02	Lesnictví, těžba dřeva a přidružené služby	
10.2	Dobývání hnědého uhlí včetně výroby hnědouhelných briket	
11	Dobývání ropy a zemního plynu a související služby	
14.1	Dobývání a úprava kameniva	
15.5	Úprava a zpracování mléka	
15.83	Výroba cukru	
15.9	Výroba nápojů	
17.14	Úprava a spřádání lnářských vláken	
17.25.4	Tkaní jutařských tkanin	8,4
17.53	Výroba netkaných textilií a výrobků z nich (kromě oděvů)	
20.2	Výroba dých, překližkových výrobků a aglomerovaných dřevařských výrobků	
20.3	Výroba stavebně truhlářská a tesařská	
20.4	Výroba dřevěných obalů	
21.1	Výroba vlákniny, papíru a lepenky	
24.3	Výroba nátěrových hmot, laků a podobných ochranných vrstev, tiskařských černí a tmelů	
24.64	Výroba chemických výrobků pro fotografické účely	

24.7	Výroba chemických vláken	
25.11	Výroba pryžových pneumatik	
24.12	Protectorování a opravy pryžových pneumatik	
26.13	Výroba dutého skla	
26.26	Výroba žáruvzdorných keramických výrobků	
26.3	Výroba keramických obkládaček a dlaždic	
26.5	Výroba cementu, vápna a sádry	
26.6	Výroba výrobků z betonu, cementu a sádry	
26.81	Výroba brusiv	
27.1-27.4	Výroba kovů (<i>kromě slévárství</i>)	
28	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků kromě výroby strojů a nářadí	
29	Výroba strojů a přístrojů	
31.3	Výroba kabelů a vodičů	
35.1	Stavba lodí a člunů (vč. oprav)	
36.1	Výroba nábytku	
37.2	Zpracování nekovového starého materiálu a zbytkového materiálu	

60.2	Pozemní doprava (<i>mimo potrubní a železniční</i>) vč. MHD	
85.2	Veterinární činnosti	
90	Odstraňování odpadu a odvod odpadních vod	
01	Zemědělství	7
16	Zpracování tabáku	
17.23	Tkaní česaných vlnařských tkanin	
17.24	Tkaní hedvábnických tkanin	
17.25.3	Tkaní lnářských tkanin	
17.25.5	Tkaní vigoňových tkanin	
17.4	Výroba konfekčního textilního zboží (kromě oděvů) - <i>koberce, ložní prádlo aj.</i>	4,2
17.52.1	Výroba provaznická	
17.54.1	Výroba stuh a prýmků	
17.54.2	Výroba tylů, krajek, záclon a výšivek	
17.6	Výroba pletených materiálů	
17.7	Výroba pleteného zboží	
18	Oděvní průmysl, zpracování a barvení kožešin	

19	Výroba usní a úprava kůží; výroba brašnářského a sedlářského zboží a obuvi	
26.21	Výroba keramických a porcelánových výrobků pro domácnost a ozdobných předmětů	
26.22	Výroba keramických výrobků pro sanitární účely	
30.02	Výroba počítačů aj. přístrojů a zařízení na zpracování dat	
32	Výroba rádiových, televizních a spojovacích zařízení a přístrojů	
33	Výroba zdravotnických, přesných a optických přístrojů a hodin	
35.3	Výroba letadel a kosmických lodí	
36.2	Výroba zlatnických a šperkařských předmětů	
41	Výroba a rozvod vody	
55	Pohostinství a ubytování	
60.3	Potrubní doprava	
61.11	Námořní doprava	
62	Letecká doprava	
63.3	Cestovní kanceláře, průvodcovská činnost	
64.2	Telekomunikace	

70	Činnosti v oblasti nemovitostí (<i>nákup, prodej, pronájem, správa, realitní agentury</i>)	
73.1	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	
74.1	Právní, daňové a podnikatelské poradenství; Účetnictví a jeho revize; Výzkum trhu a veřejného mínění; Správa cenných papírů	
74.2	Architektonické a inženýrské poradenství a podobné technické služby	
75 (kromě 75.25)	Veřejná správa; Obrana; Povinné sociální pojištění (<i>kromě protipožární ochrany a ostatních záchranářských prací</i>)	
80	Školství	
85.1	Zdravotnictví	
85.3	Sociální činnosti	
91	Činnosti organizací společenských	
92.2	Provoz rozhlasu a televize	
22.1	Vydavatelské činnosti	
65	Peněžnictví	2,8
66	Pojišťovnictví kromě povinného sociálního zabezpečení	
67	Činnosti související s úvěry a pojišťovnictvím	2,8
72	Zpracování dat a související činnosti (<i>poradenská činnost, opravy, databanky aj.</i>)	

73.2	Výzkum a vývoj v oblasti humanitních, společenských věd a nauk o literatuře	
74.4	Reklamní činnosti	
74.81	Fotografické služby	
92.1	Výroba, půjčování a distribuce filmů a videa	
92.5 (kromě 92.53)	Činnosti knihoven, veřejných archivů muzeí a jiných kulturních zařízení (<i>kromě činnosti botanických a zoologických zahrad a přírodních rezervací</i>)	
93.02	Kadeřnické a jiné služby pro ošetření těla (manikura, pedikura, kosmetické úkony)	
	Činnosti nezařazené do jiných sazbových skupin (s výjimkou skupiny „Ostatní ekonomické činnosti“), ve kterých se zejména pracuje s výbušninami, radioaktivními látkami, radonem, infekčním materiálem, jedy, činnosti ve velkých výškách nebo hloubkách	10,5
	Ostatní ekonomické činnosti	5,6

Minimální pojistné za kalendářní čtvrtletí je 100 Kč.

Členění ekonomických činností bylo převzato z Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) zpracované Českým statistickým úřadem.

PŘÍLOHA V.

VYHLÁŠKA o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad pro rok 2023

Strana 5498

Sbírka zákonů č. 467 / 2022

Částka 209

467

VYHLÁŠKA

ze dne 19. prosince 2022

o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad pro rok 2023

Ministerstvo práce a sociálních věcí stanoví podle § 189 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce:

§ 1

Sazba základní náhrady za používání silničních motorových vozidel

Sazba základní náhrady za 1 km jízdy podle § 157 odst. 4 zákoníku práce činí nejméně u

- a) jednotlivých vozidel a tříkolek 1,40 Kč,
- b) osobních silničních motorových vozidel 5,20 Kč.

Stravné

§ 2

Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné podle § 163 odst. 1 zákoníku práce nejméně ve výši

- a) 129 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- b) 196 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- c) 307 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

§ 3

Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné podle § 176 odst. 1 zákoníku práce ve výši

- a) 129 Kč až 153 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- b) 196 Kč až 236 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- c) 307 Kč až 367 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

§ 4

Průměrná cena pohonných hmot

Výše průměrné ceny pohonné hmoty podle § 158 odst. 3 věty třetí zákoníku práce činí

- a) 41,20 Kč za 1 litr benzínu automobilového 95 oktanů,
- b) 45,20 Kč za 1 litr benzínu automobilového 98 oktanů,
- c) 44,10 Kč za 1 litr motorové nafty,
- d) 6,00 Kč za 1 kilowatthodinu elektřiny.

§ 5

Zrušovací ustanovení

Zrušují se:

1. Vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.
2. Vyhláška č. 47/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.
3. Vyhláška č. 116/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, ve znění vyhlášky č. 47/2022 Sb.
4. Vyhláška č. 237/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, ve znění pozdějších předpisů.

§ 6

Tato vyhláška nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2023.

Ministr práce a sociálních věcí:

Ing. Jurečka v. r.