



Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací
služby

Autor práce:

Ester Mynářová

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci

Jméno a příjmení: Ester Mynářová
Osobní číslo: E17000160
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací služby
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2019/2020

Zásady pro vypracování:

- 1) Stanovení cíle bakalářské práce.
- 2) Personální činnosti ve vazbě na motivaci a odměňování zaměstnanců.
- 3) Analýza současného stavu ve vybrané finanční instituci.
- 4) Návrh na zlepšení motivace a stabilizace zaměstnanců.
- 5) Zhodnocení návrhu a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-11956-4.
PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
Konzultant: Ing. Zuzana Plašilová Firemní poradce pro vybranou banku

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2020

Ester Mynářová

Poděkování

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Lence Sukové za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při konzultacích bakalářské práce. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na oblast motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci. Cílem je navrhnout vhodná doporučení k optimalizaci motivačního systému zvolené banky, která je v rámci práce označována jako Banka X. V teoretické části je shrnuta teorie z oblasti personalistiky, od definice personální práce po stabilizaci zaměstnanců. Teorii uzavírá popis finančních institucí především bankovního sektoru. Dále práce pokračuje praktickou částí, ve které je nejprve krátce představena zvolená finanční instituce. Součástí praktické části je také kompletní výčet nabízených zaměstnaneckých benefitů a popis personálního oddělení. Pro průzkum spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem bylo zvoleno dotazníkové šetření, z jehož výsledků vychází návrh na optimalizaci motivačního systému Banky X.

Klíčová slova

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, motivace, motivační systém, odměňování, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity

Annotation

Motivation of employees in selected financial institution

The bachelor thesis is focused on the motivation of employees in selected financial institution. The aim is to propose appropriate recommendations for optimizing the motivation system of the selected bank, which is referred to in the work as Bank X. The theoretical part summarizes the theory of human resources, from the definition of personnel work to stabilizing employees. The theory concludes with a description of financial institutions especially the banking sector. Furthermore, the bachelor thesis continues with a practical part, in which the selected financial institution is first briefly introduced. The practical part also includes a complete list of offered employee benefits and a description of the personnel department. A questionnaire survey was chosen to explore employee satisfaction with the current incentive program. The results of this survey are the basis for a proposal to optimize Bank X's incentive program.

Key words

Human resources, human resource management, motivation, incentive program, remuneration, employees, employee benefits

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk.....	15
Úvod	16
1. Personální práce.....	18
1.1 Význam personální práce.....	18
1.2 Personální činnosti	19
1.3 Personální útvar	20
1.4 Personální práce v bankovníctví	22
2. Řízení lidských zdrojů.....	23
2.1 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců	24
2.2 Péče o zaměstnance	25
3. Motivace	26
3.1 Základní pojmy motivace	26
3.2 Motivační teorie	27
3.3 Druhy motivačních faktorů	29
4. Odměňování zaměstnanců.....	31
4.1 Formy odměňování	31
4.2 Strategie odměňování	32
5. Zaměstnanecké benefity	34
5.1 Formy zaměstnaneckých benefitů	35
5.2 Typy zaměstnaneckých benefitů.....	35
5.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů	36
6. Stabilizace zaměstnanců.....	39
6.1 Fluktuace.....	39
6.2 Faktory ovlivňující stabilizaci	40
7. Finanční instituce.....	41
7.1 Bankovní sektor	41
8. Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci.....	43
8.1 Představení společnosti.....	43
8.2 Personální útvar	44

8.2.1	Rozhovor se zaměstnancem personálního útvaru.....	44
8.3	Nabízené benefity	45
8.3.1	Benefitní peněženka	46
8.3.2	Placené volno navíc	48
8.3.3	Neplacené volno navíc.....	49
8.3.4	Ostatní zaměstnanecké benefity	49
8.4	Dotazníkové šetření	50
8.5	Výsledky dotazníkového šetření.....	51
8.6	Návrh na optimalizaci motivačního systému.....	60
8.6.1	Optimalizace nabídky školení a jazykových kurzů	61
8.6.2	Optimalizace životních benefitů	62
8.6.3	Rozšíření zaměstnaneckých benefitů „na míru“	63
8.6.4	Zhodnocení návrhu a formulace závěru	63
	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury	68
	Seznam příloh.....	71

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Role personálního útvaru	21
Obrázek 2: Oddanost vs. angažovanost	24
Obrázek 3: Systém odměňování zaměstnanců	31
Obrázek 4: Struktura respondentů dle pohlaví	51
Obrázek 5: Struktura respondentů dle věkových skupin	52
Obrázek 6: Struktura respondentů dle typu pracovního úvazku.....	52
Obrázek 7: Spokojenost respondentů s motivačními faktory	53
Obrázek 8: Který z předchozích faktorů je pro Vás nejdůležitější?	53
Obrázek 9: Který z předchozích faktorů je pro Vás nejméně důležitý?	54
Obrázek 10: Měla nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv na Vaše rozhodnutí v Bance X pracovat?.....	55
Obrázek 11: V případě, že je Vaše odpověď "Ano", který z benefitů Vás oslovil?.....	55
Obrázek 12: V případě, že je Vaše odpověď "Ne", co jiného Vás oslovilo?	56
Obrázek 13: Jaká je Vaše spokojenost se stávajícími zaměstnaneckými benefity?	57
Obrázek 14: V případě, že je Vaše odpověď "Velmi spokojen/a; Spokojen/a", uveďte Váš nejoblíbenější benefit.....	57
Obrázek 15: V případě, že je Vaše odpověď "Velmi nespokojen/a; Nespokojen/a", uveďte jeden benefit, který postrádáte	58
Obrázek 16: Očísľujte následující benefity Banky X dle svých preferencí (1 = nejvíce využívané; 5= nejméně využívané)	58
Obrázek 17: Jste dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých benefitech a jejich změnách?	59
Obrázek 18: Jakým způsobem jste o benefitech informován/a?	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění motivačních teorií	28
Tabulka 2: 10 nejžádanějších benefitů v roce 2018	37

Seznam použitých zkratek

HR Human Resources; lidské zdroje

Úvod

Cílem bakalářské práce je návrh doporučení na optimalizaci zaměstnaneckých benefitů pro vybranou finanční instituci. Návrh vhodných změn vychází z výsledků dotazníkového šetření vyplněného zaměstnanci dané instituce. Z důvodu použití interních informací je zvolená finanční instituce v celé práci označována jako Banka X. Zveřejněné údaje byly bankou odsouhlaseny za podmínky zachování anonymity.

Téma motivace zaměstnanců bylo autorkou práce zvoleno na základě přesvědčení, že se tato personální činnost bude do budoucna výrazně rozvíjet. Nároky zaměstnanců se totiž stále navyšují a mnoho podniků se trendům nestihá přizpůsobit. Autorka chtěla tedy prozkoumat situaci v bankovním sektoru, jakožto v neustále se inovujícím prostředí. Banky totiž většinou kromě českého trhu působí v mnoha dalších zemích, tudíž by jejich motivační systémy měly dosahovat určitého standardu.

První část bakalářské práce je zaměřena na teorii spojenou s daným tématem. Nejprve je nutné porozumět významu personální práce a zorientovat se v činnostech, které obnáší. Jelikož se autorka rozhodla pro zaměření na konkrétní sektor, kterým je bankovníctví, nesmí v teorii chybět ani specifika personální práce přímo v daném sektoru. Dále je krátce popsáno řízení lidských zdrojů, jež velmi úzce souvisí přímo s motivací zaměstnanců popsanou ve třetí kapitole. Tato kapitola nejenže vysvětluje základní pojmy spojené s motivací, ale také popisuje přístupy k motivaci založené na různých motivačních teoriích. V další kapitole se práce zaměřuje na odměňování zaměstnanců, její formy a strategie. Jednou z forem odměňování jsou zaměstnanecké benefity, které jsou popsány v následující kapitole. Znovu jsou zde popsány formy a typy zaměstnaneckých benefitů spolu se současnými trendy. Nezbytnou součástí je také stabilizace zaměstnanců z kapitoly šest. Závěr teoretické části se věnuje finančním institucím, především tedy institucím bankovního sektoru.

V praktické části je nejprve představena vybraná finanční instituce, kde jsou vzhledem ke zvolené anonymitě uvedeny pouze základní informace. Další kapitola je zaměřená na personální útvar Banky X, kde jsou popsány jeho funkce. Zajímavou součástí kapitoly je rozhovor s jednou ze zaměstnankyň personálního oddělení. Personalistka odpovídá na dotazy týkající se motivačního systému Banky X a nabízených benefitů. Po rozhovoru následuje kompletní a celkem podrobný výčet zaměstnaneckých benefitů. Jelikož byla pro

průzkum zvolena forma dotazníkového šetření, jeho výsledky jsou interpretovány pomocí grafů v podkapitole 8.5. Zároveň dotazník slouží k potvrzení, či vyvrácení předpokladů autorky práce, která jimy vyjadřuje vlastní názor na to, jaké odpovědi od zaměstnanců očekává:

- **předpoklad č. 1:** pro zaměstnance Banky X je nejdůležitějším motivačním faktorem finanční motivace,
- **předpoklad č. 2:** nabídka zaměstnaneckých benefitů měla vliv na rozhodnutí pracovat pro Banku X,
- **předpoklad č. 3:** nejoblíbenějším zaměstnaneckým benefitem v Bance X je flexibilní pracovní doba,
- **předpoklad č. 4:** zaměstnanci Banky X z nabízených benefitů nejvíce využívají životní benefity,
- **předpoklad č. 5:** zaměstnanci Banky X jsou dostatečně informováni o změnách v motivačním systému.

Nejdůležitějším bodem bakalářské práce je závěrečné zhodnocení výsledků dotazníku a návrh na optimalizaci motivačního systému Banky X. V návrhu je popsáno několik tipů, které autorka doporučuje k implementaci.

1. Personální práce

Termín personální práce, jinak personalistika, je obecné označení činností spojených s člověkem a jeho prací pro podnik. J. Koubek (2011) personální práci definuje takto: „*Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynaloženými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb.*“ Z této definice je patrné, že personální práce je opravdu komplexní pojem, který představuje řadu činností.

Personální práci musí kromě personalistů zastupovat také linioví manažeři. Ti mohou jako jediní na pracovištích uplatňovat postupy navržené HR specialisty. Aby bylo dosaženo cílů organizace, musí mezi sebou management a HR oddělení neustále komunikovat a zdokonalovat vedení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2017).

Řízení lidských zdrojů, jímž se zabývá kapitola 2, představuje nejmodernější pojetí personální práce. Jedná se tedy o jednu z vývojových úrovní personální práce nikoliv o stejný pojem (Koubek, 2011).

1.1 Význam personální práce

Aby byl podnik konkurenceschopný, výkonný a byl schopen plnit stanovené cíle, je potřeba z hlediska personální práce plnit určité úkoly. Mezi tyto úkoly patří (Koubek, 2011):

- **hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly:** v tomto případě se personální práce zabývá výběrem vhodných činností, které zaměstnanec na dané pozici vykonává. Pracovní úkoly musí optimálně využívat schopnosti pracovníka a zároveň mu přinášet uspokojení z vykonávané práce. Časem se schopnosti člověka mění, proto je třeba tyto změny zohledňovat a neustále spojení člověka s pracovními úkoly vyladřovat,

- **optimální využívání pracovníků:** jde o optimální využití fondu pracovní doby tak, aby byl naplno využit potenciál pracovníků, jejich schopností a kvalifikace,
- **usilování o zdravé pracovní a mezilidské vztahy:** během formování pracovních skupin (týmů) se musí klást důraz nejen na odbornost jednotlivců, ale také na jejich charakterové vlastnosti. Vztahy na pracovišti značně ovlivňují samotný výkon jednotlivých pracovníků. Dobré mezilidské vztahy nejsou nutností jen v případě týmů, ale také mezi podřízenými a nadřízenými. Tam, kde panují zdravé pracovní vztahy, jsou lidé spokojenější a loajálnější,
- **zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků:** důležitým prvkem je zajistit sblížení individuálních zájmů pracovníka se zájmy a cíli organizace. Toho je dosaženo pomocí péče o jejich kariéru, rozvoj schopností a v neposlední řadě o pracovní a životní podmínky. Tímto se prohlubuje vazba mezi zaměstnancem a firmou, jejímž výsledkem je také zvyšující se výkon,
- **održování zákonů a pravidel týkající se zaměstnávání lidí:** mimo jiné je třeba dodržovat i pravidla slušnosti, která udržují dobrou pověst podniku. Slušné zacházení se zaměstnanci také podporuje snižování nežádoucí fluktuace.

1.2 Personální činnosti

K zajištění již vyjmenovaných personálních úkolů je nutné provádět určité personální činnosti. Různé zdroje uvádějí rozdílný počet personálních činností. Dle J. Koubka (2011) se jedná o následujících deset činností.

1. **Analýza a vytváření pracovních míst:** náplní této činnosti je správné definování, vytvoření pracovních úkolů a zpracování popisů pracovních míst. Dále pak průběžná aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování:** týká se nejen plánování potřebných pracovníků, ale také personálního rozvoje.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků:** jedná se o činnosti, jejichž úkolem je zajistit potřebný počet uchazečů o nabízenou pozici ve firmě, následně vybrání nejvhodnějšího kandidáta a jeho přijetí.

4. **Hodnocení pracovníků:** nejprve je třeba zhodnotit vykonanou práci a až poté připravit pro pracovníka odpovídající odměnu. Hodnocení nemusí být zpravidla kladné. V každém případě musí zaměstnanec obdržet zpětnou vazbu k jeho práci.
5. **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru:** konkrétně se jedná o povyšování zaměstnanců, převádění na nižší nebo jinou funkci, samotné přiřazení na konkrétní pracovní pozici a ukončení pracovního poměru.
6. **Odměňování:** slouží jako nástroj motivace a ovlivňování pracovního výkonu. Součástí odměňování jsou i zaměstnanecké výhody neboli benefity.
7. **Vzdělání a rozvoj pracovníků:** první fází je identifikace potřeby vzdělávání, v další fázi se vzdělávání naplánuje a následně dojde ke zhodnocení účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy:** kromě zlepšování vztahů mezi podřízenými a vedoucími pracovníky jde také o vztahy mezi zaměstnanci navzájem. Dále se jedná o činnosti spojené s řešením konfliktů, vytváření stylu vedení lidí a vedení evidence stížností.
9. **Péče o pracovníky:** je z části zákonnou povinností podniku, takovou povinnost představují například pracovní podmínky zaměstnanců. Existuje také dobrovolná péče o pracovníky, jež pozitivně ovlivňuje jejich stabilizaci a motivaci. Podrobněji tuto činnost popisuje kapitola 2.2.
10. **Personální informační systém:** se týká správy informací týkajících se pracovníků, jejich práce, mzdy a sociálních záležitostí. Tyto informace musí být dostupné jak příslušným osobám ve firmě, tak orgánům mimo ni. Dále je potřeba zpracovávat informace o vnějších faktorech ovlivňujících firmu. Mezi takové faktory patří například situace na trhu práce.

Činnosti jsou řazeny tak, jak na sebe logicky navazují. Všechny uvedené činnosti je nutné provádět bez ohledu na velikost firmy.

1.3 Personální útvar

V organizační struktuře organizace je pro vytváření a podporu personálního řízení zpravidla sestaven samostatný personální útvar. Tato samostatná jednotka slouží jak interním zaměstnancům, tak externím institucím. Hlavním cílem personálního útvaru je zajistit efektivní systém personálního řízení organizace tak, aby bylo dosahováno cílů

podniku za využití potenciálu zaměstnanců. K dosažení takového cíle, je nutné provádět následující činnosti (Kocianová, 2012):

- stanovení základních principů a pravidel systému práce s lidskými zdroji,
- zajištění personální administrativy, uchovávání systému personálních informací,
- analýza obsahu práce,
- formulace mzdové politiky, motivačního programu, péče o pracovníky,
- provádění průzkumů mezi zaměstnanci,
- poskytování personálního poradenství.



Obrázek 1: Role personálního útvaru

Zdroj: Ulrich, 2009, str. 45

Dave Ulrich vytvořil schéma (obrázek 1) představující čtyři základní role, které musí personální útvar plnit, aby byla jeho činnost pro podnik přínosná. Jedna osa představuje zaměření personalistů, a to od strategického/dlouhodobého po operativní/krátkodobé. Druhá osa znázorňuje činnosti, jež přechází od řízení procesů po řízení lidí. Spojením těchto dvou os vznikají čtyři, již zmíněné, role. Strategické řízení lidských zdrojů propojuje personální a podnikové strategie. Role řízení firemní infrastruktury představuje budování účinných organizačních procesů. Řízením přínosu pracovníků je myšleno naslouchání pracovníkům a zpětná vazba na zjištěné informace. V případě vytváření inovací zastupuje personální útvar roli řízení transformace a změny (Ulrich, 2009).

Podnik však není povinen vytvářet personální útvar. Ve středních a malých firmách jsou často úlohy personálního útvaru rozděleny mezi administrativní a vedoucí pracovníky. V tomto případě je personální strategie firmy formulována vedoucím pracovníkem, nebo

dokonce majitelem firmy. Opakující se činnosti následně vykonává buď jeden pověřený administrativní pracovník, či skupina pracovníků, kteří personální práci vykonávají nad rámec vlastních povinností. Případně si firma najme odborníka zabývajícího se například problematikou odměňování, či výběrem nových zaměstnanců (Koubek, 2011).

1.4 Personální práce v bankovníctví

Personalisté v bankovním sektoru se potýkají především s vysokou fluktuací zaměstnanců. Hlavním důvodem jsou mylná očekávání nových pracovníků, kteří v průběhu půl roku opustí pracoviště. Ani představy bank o nových zaměstnancích se nesetkávají s realitou. Stěžují si na kvalitu odvedené práce, chybějící loajalitu a odmítání plnit stanovené plány, které musí banka pravidelně kontrolovat (Peníze.CZ, 2019).

Dalším problémem je průběžné snižování stavů zaměstnanců, jímž chtějí banky potěšit investory, kteří rádi vidí čísla snížených nákladů. Nízká nezaměstnanost na území České republiky v letech 2015-2019 způsobuje zvyšování mzdových nákladů. Proto se banky soustředí pouze na udržení kvalitních, nenahraditelných zaměstnanců. Mimo jiné dochází ke škrtům kvůli přípravě na digitalizaci. Důsledkem digitalizace není jen propouštění zaměstnanců, ale také takzvaná interní rotace. Během takové rotace dochází k přesunu zaměstnance na jinou pracovní pozici. Velká poptávka je například po IT specialistech (Peníze.CZ, 2019).

Personalisté se shodují na tom, že počet kvalifikovaných kandidátů stále klesá. Jsou tedy nuceni přehodnocovat své požadavky a snižovat nároky. Do budoucna se počítá s nahrazením velkého počtu zaměstnanců umělou inteligencí. Ta přinese nové přístupy k personální práci napříč všech odvětví (Peníze.CZ, 2019).

2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí k dosažení podnikatelských cílů podniku, důležité je však neopomenout ani potřeby a motivaci zaměstnanců, jejichž produktivita značně ovlivňuje, kdy a jak bude těchto cílů dosaženo. Lidé neboli zaměstnanci podniku jsou jedním z výrobních faktorů, kterými se podnik musí zabezpečit, avšak v případě tohoto výrobního faktoru je složitější si ho udržet. Díky správnému řízení lidských zdrojů je podnik schopen neustále zvyšovat svou efektivitu a spokojenost zaměstnanců (Beardwell, Thompson, 2017).

Činnosti související s řízením lidských zdrojů můžeme rozdělit do dvou skupin (Armstrong, Taylor, 2015):

- **transformační činnosti** = taktéž nazývané jako strategické činnosti, se zabývají sjednocováním politik a strategií lidských zdrojů se strategií celé organizace. Patří mezi ně například vytváření pracovních míst, zabezpečování lidských zdrojů a další,
- **transakční činnosti** = tyto činnosti jsou hlavní náplní personálních služeb. Jedná se například o vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy a odměňování.

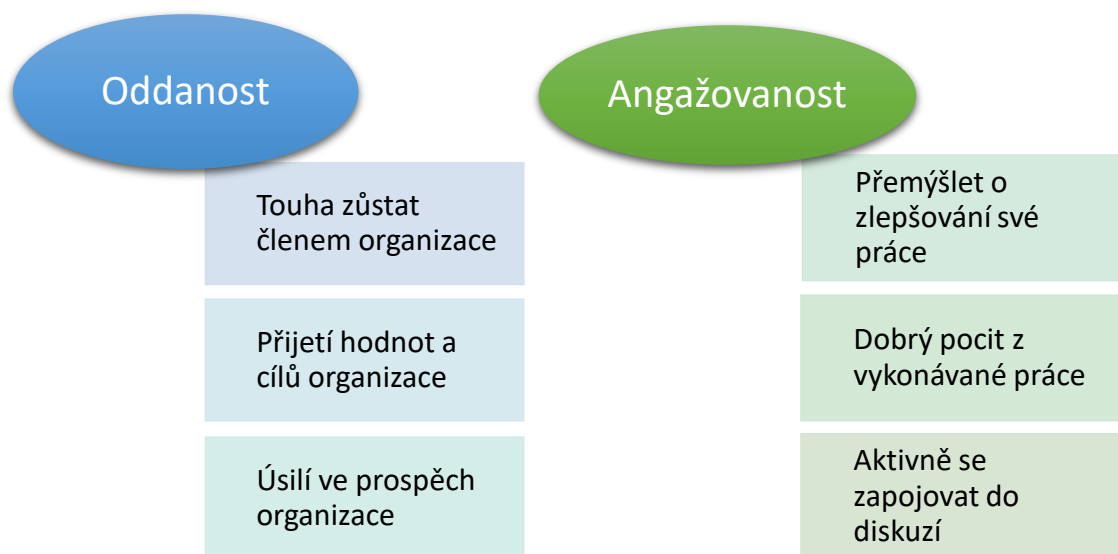
Vhodnou kombinací těchto činností podnik kontroluje svou konkurenceschopnost. Již několikrát bylo totiž dokázáno, že existuje vazba mezi výkonem organizace a uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím správně zvolených postupů lze ovlivnit postoje a chování zaměstnanců, kteří následně pozitivně ovlivňují spokojenost zákazníků (Armstrong, Taylor, 2015).

Uspokojivý výkon organizace však není jediným cílem řízení lidských zdrojů. Patří mezi ně mimo jiné vytváření pozitivních pracovních vztahů mezi managementem podniku a zaměstnanci, zabezpečování podniku potřebnými talenty a mnoho dalších (Beardwell, Thompson, 2017).

2.1 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Nezbytnou vlastností každého manažera, vedoucího pracovníka, je umění vést lidi. Nestačí však pouze rozdávat úkoly a čekat, až si s nimi daný pracovník poradí. Správný manažer se snaží využít potenciál zaměstnanců naplno, tak aby jejich pracovní nasazení bylo co nejlepší. Pro zaměstnance by mělo být vytvořeno takové pracovní prostředí, ve kterém bude ochoten a schopen dobrovolně se rozvíjet, zvyšovat svou produktivitu a v případě potřeby plynule navazovat spolupráci se svými kolegy. Takové požadavky může na zaměstnance klást pouze manažer či personalista, který nejprve pozná jejich osobnost a schopnosti. Ale především musí pochopit tři hlavní faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Mezi tyto faktory se řadí motivace, angažovanost a oddanost. Jelikož tématem motivace se zabývá následující kapitola bakalářské práce, budou zde blíže specifikovány pouze ostatní dva faktory (Armstrong, Taylor, 2015).



Obrázek 2: Oddanost vs. angažovanost

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor, 2015

Angažovanost a oddanost jsou dvěma lehce zaměnitelnými pojmy. Často jsou popisovány jako totožné. Avšak již z obrázku *Oddanost vs. Angažovanost* lze vyčíst, že každý z pojmů představuje jiné charakteristické chování ze strany zaměstnance. Oddanost je možné nahradit také slovem loajalita, jde tedy o vztah zaměstnance k organizaci. Vyjadřuje míru

identifikace jednotlivce s hodnotami organizace, touhu přispívat organizaci k úspěchu a být aktivním členem „týmu“ (Armstrong, Taylor, 2015).

Zatímco angažovanost je více soustředěná na samotného zaměstnance podniku. Dá se říci, že přístup, který zaujme ke své práci, nedělá pro potěšení firmy, svého zaměstnavatele, ale především pro sebe samého. Jak je z *Obrázku 1* patrné, u angažovanosti se nikde neobjevuje slovo organizace. Za typický prvek angažovanosti lze považovat dobrovolně vynakládané úsilí zaměstnance, se kterým přichází dobrý pocit z vykonané práce (Armstrong, Taylor, 2015).

2.2 Péče o zaměstnance

Jelikož se tato bakalářská práce zaměřuje také na zaměstnanecké výhody, je nutno uvést rozdílnost těchto dvou témat, která mohou z části působit shodně.

Péče o zaměstnance je na rozdíl od zaměstnaneckých výhod zákonnou povinností. Ze zákoníku práce vychází (Šikýř, 2012):

- **pracovní podmínky zaměstnanců** (bezpečný výkon práce, závodní preventivní péče, bezpečná úschova svršků a osobních předmětů),
- **odborný rozvoj zaměstnanců** (zaškolení a zaučení),
- **stravování zaměstnanců** (ve všech směnách umožnit stravování),
- **zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců** (zvýšená ochrana zaměstnanců se zdravotním postižením a mladistvých zaměstnanců).

Kromě povinné a smluvní péče vycházející z pracovněprávních předpisů, kolektivních a pracovních smluv existuje také dobrovolná péče o zaměstnance. Součástí dobrovolné péče jsou mimo jiné již zmíněné zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2012).

Kombinací dobrovolné, smluvní a povinné péče se řeší problematika pracovní doby, doby odpočinku, pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Šikýř, 2012).

3. Motivace

Motivace je nejstarší z faktorů ovlivňující chování zaměstnanců. Myšlenka motivace se objevila ve 20. století, kdy přišla touha dosahovat lepších výsledků, a tak bylo nutné zkoumat, jak lidé reagují na různé změny v pracovním procesu. Jak uvádí M. Armstrong a S. Taylor (2015, str. 878): „*Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny.*“

Je nutné si také uvědomit, že problémem nemusí být pouze nízká míra motivace. Stejně tak nežádoucí je i přemotivovanost, při které již nedochází k růstu výkonu, ale naopak k jeho poklesu. K tomuto jevu však v praxi dochází jen zřídka (Kocianová, 2010).

Mezi typické stimuly pracovní motivace patří například (Kocianová, 2010):

- **finanční odměna:** patří mezi významné stimuly, avšak její důležitost je velmi variabilní. Pro spoustu jedinců se peníze nacházejí na vrcholu žebříčku hodnot, zatímco ostatní ji mohou považovat za vedlejší. Jedná se spíše o krátkodobý stimul,
- **pracovní podmínky a režim práce:** s těmito stimuly se zaměstnanec setkává dennodenně, jedná se tedy o stimul dlouhodobého charakteru. Pracovník je jím totiž motivován téměř nepřetržitě,
- **projevy uznání, respektu:** zpětná vazba v podobě verbální pochvaly je v praxi často zanedbávána. Z pohledu zaměstnance se však mnohokrát jedná o nejvíce žádaný stimul pracovní motivace.

3.1 Základní pojmy motivace

Mezi pojmy, které úzce souvisí s motivací, patří (Cejthamr, Dědina, 2010):

- **motiv:** je termínem souvisejícím s lidskou psychikou. Je úzce propojen s cílem, jelikož cílem každého motivu je stav jakéhosi nasycení, uspokojení. Motiv je prostředek vysvětlující, co jednotlivce vede k určitému chování. Například

vysvětluje, proč je jeden pracovník více produktivní než druhý, přestože mají stejné pracovní podmínky,

- **potřeba:** vyjadřuje nedostatek čehokoliv, co je pro jednotlivce významné. U každého se tedy jedná o subjektivní nedostatky. Potřeba není pojmem souvisejícím pouze s pracovní motivací, je spojena s motivací veškeré lidské činnosti.

Podle toho, co jednotlivce motivuje k většímu výkonu, je lze rozlišit na osoby s různými typy potřeb (Cejthamr, Dědina, 2010):

- **osoby s vysokou potřebou výkonu:** tento typ osob se vyznačuje velkou soutěživostí, touhou po odpovědnosti a překonávání překážek. Motivuje je rychlá zpětná vazba a adekvátní míra obtížnosti. Finanční odměna pro ně představuje pouhé potvrzení dobře odvedené práce,
- **osoby s potřebou afilace:** neboli s potřebou přátelství. Takový jedinec vyniká v týmové práci, vyhledává kolektiv, jelikož práce o samotě je pro něj nežádoucí. Je vhodným kandidátem například pro práci v personálním oddělení, kde je třeba nepřetržitá spolupráce nejen s jeho kolegy,
- **osoby s vysokou potřebou moci:** jsou častokrát vynikajícími manažery. Typickým chováním je snaha řídit ostatní a touha být za ně zodpovědný. V případě, že využívají svou moc ku prospěchu ostatních, jsou prospěšní pro celou organizaci. Avšak v případě využívání moci k prospěchu vlastnímu, dochází ke konfliktu.

3.2 Motivační teorie

Jednotlivé přístupy k motivaci jsou založeny na různých motivačních teoriích. Tyto teorie napomáhají porozumět, proč se jednotlivci chovají určitým způsobem. Jedna z motivačních teorií, na které se nejčastěji poukazuje, byla navržena Abrahamem Maslowem, jež se řadí do teorií potřeb. Popisuje ji jako hierarchii, kde na prvním místě jsou základní,

fyziologické potřeby, následují bezpečnostní a sociální potřeby, dále pak potřeby ocenění a na vrcholu pyramidy se nacházejí potřeby seberealizace (Setiyani aj., 2019).

V níže uvedené tabulce jsou barevně vyznačeny názvy teorií podle toho, do jaké kategorie se řadí. Červeně zbarvený Taylorismus se řadí do teorie instrumentality, modře jsou označeny teorie zaměřené na obsah a žlutě zaměřené na proces. Tyto tři druhy teorií jsou podrobněji popsány na následující straně.

Tabulka 1: Členění motivačních teorií

Teorie	Typické znaky
Taylorismus	S výkonem musí být přímo spojeny odměny a tresty.
Maslowova hierarchie potřeb	Nejprve musí být uspokojeny nižší potřeby. Existuje hierarchie.
Alderferova teorie ERG	Tři kategorie potřeb: existence, sounáležitost, růst. Hierarchie neexistuje.
McClellandova teorie potřeb	Nejdůležitější je dosažení úspěchu a moc.
Herzbergův dvoufaktorový model	Motivy jsou obsah práce a pracovní podmínky.
Teorie sebeurčení	Potřeba dosáhnout způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.
Teorie posilování	Motivace založena na opakující se zpětné vazbě.
Teorie očekávání	Musí být vazba mezi úsilím a odměnou.
Teorie cíle	Touha po výzvách a zpětné vazbě.
Teorie spravedlnosti	Motivace stoupá s vidinou porovnávání skupin lidí. Touží po spravedlnosti.
Teorie sociálního učení	Uznává individuální cíle a schopnosti k jejich dosažení.
Teorie kognitivního hodnocení	Kladen důraz na využití nepeněžních odměn.

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor, 2015

Teorie instrumentality: Teorie instrumentality má počátky již v roce 1911. Vychází z principů F. W. Taylora, který tvrdil, že dělník bude pracovat usilovněji, pouze pokud dojde k výraznému zvýšení jeho mzdy. Stejně myšlení přetrvává i do dnešní doby, především právě u motivace dělníků. Jádrem této teorie tvoří předpoklad, že lidé jsou k práci motivováni v případě, že jsou přímo k výkonu práce vázáni tresty a odměny (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie zaměřené na obsah: Dalším názvem pro teorie zaměřené na obsah jsou teorie potřeb. Dle tohoto názvu je srozumitelnější, že obsahem motivace jsou potřeby. S teorií potřeb přišlo hned několik autorů. Všichni se shodují na tom, že neuspokojená potřeba vytváří nerovnováhu, k jejímuž vyřešení je třeba stanovit si cíl. Takový cíl, s jehož dosažením dojde k uspokojení dané potřeby. Jedná se o stále se opakující proces. Motivace tedy vychází z neuspokojených potřeb (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie zaměřené na proces: Teorie zaměřené na proces se zabývají psychickými procesy ovlivňujícími motivaci. Zajímá se o to, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí a jak na ně toto prostředí působí. Dále předpokládá, že lidé čerpají ze svých zkušeností a uvědomují si důsledky svých činností. Pokud tedy zjistí, že se v minulosti nějaký postup osvědčil, pravděpodobně ho vyzkouší znovu (Armstrong, Taylor, 2015).

3.3 Druhy motivačních faktorů

Navazujícím tématem k motivačním teoriím jsou jistě druhy motivačních faktorů. Díky nim lze lépe porozumět rozdílům mezi jednotlivými teoriemi a motivy, které jsou pro ně charakteristické. Jedním z druhů motivačních faktorů je **hierarchické třídění potřeb**, jež je zmiňováno v předchozí podkapitole. V tomto případě jsou motivačními faktory právě potřeby nacházející se v pyramidě potřeb, je jich celkem pět (Urban, 2017).

U teorií zaměřených na proces jsou motivační faktory rozděleny na vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory motivace jsou ty, které přímo souvisí s výkonem práce. Jsou to vlastně potřeby, které lze uspokojit samotnou prací. Konkrétně se jedná o čtyři faktory (Urban, 2017):

- **samostatnost:** lze ji posílit například delegací úkolů a následně poskytnout včasnou zpětnou vazbu. Lidé rádi řídí svou činnost, proto je třeba umožnit jim alespoň částečnou samostatnost,
- **získání nových schopností:** každý se rád zdokonaluje v tom, co umí a zároveň se přiučí něčemu novému. Při osvojování nových schopností a zdokonalování se, je člověk ve své práci sebevědomější,

- **viditelné výsledky:** bývají nejsilnějším faktorem. Je zřejmé, že lidé chtějí vidět konkrétní výsledky své práce, které je motivují pokračovat a plnit další cíle,
- **společenský význam:** motivaci podporuje vidina, že má vykonávaná činnost pozitivní dopad například na zákazníky organizace.

Vnější faktory motivace představují to, co zaměstnanec za provedení práce získá. Jedná se zejména o finanční odměnu, ale třeba i o růst naděje na povýšení. Dalším významným faktorem tohoto typu je pochvala či uznání (Urban, 2017).

Z vnitřních, vnějších faktorů a hierarchického třídění potřeb vychází další členění motivačních faktorů a to (Urban, 2017):

hmotné: dominantní složkou hmotných faktorů jsou peníze. Problémem u těchto faktorů je skutečnost, že s rostoucím uspokojením potřeb klesá motivační účinek.

nehmotné: je zcela logické, že mezi nehmotné faktory patří pochvaly, získávání zkušeností, uznání a další velice důležité okolnosti. V řadě podniků jsou stále podceňovány, přestože jsou nezbytnou součástí seberealizace.

4. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců by mělo být především spravedlivé a motivující. Za odpracovanou práci musí vždy přijít adekvátní odměna, jelikož ovlivní kvalitu a množství budoucí práce. Každá organizace by měla mít nastavený systém odměňování podle toho, jaké má potřeby sama organizace a zároveň i její zaměstnanci. Tak, aby byl prospěšný pro obě strany. Optimální systém odměňování má rysy uvedené v obrázku 2: *Systém odměňování zaměstnanců*. Všechny vyobrazené body jsou stěžejní k tomu, aby byl neustále zvyšován výkon zaměstnanců i celé organizace. Zároveň je důležité do systému zahrnout obě formy odměňování, peněžité i nepeněžité. Více informací o jednotlivých formách je popsáno v následující kapitole 4.1 (Kocianová, 2010).



Obrázek 3: *Systém odměňování zaměstnanců*

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kocianová, 2010, str. 161-162)

4.1 Formy odměňování

Formy odměňování lze rozdělit do dvou kategorií na peněžité a nepeněžité. Zde je výčet základních peněžitých, jinak řečeno **hmotných forem** odměňování (Urban, 2017) :

- **základní mzda:** výše základní mzdy zpravidla vychází z tržního ohodnocení dané profese a příliš se nemění. K jejímu pohybu, konkrétně ke zvýšení, dochází v případě vzestupu mezd v rámci celé organizace, či povýšení. Úkolem základní mzdy je nejprve zaměstnance získat a následně opakovaně ocenit jeho výkon. Její vliv na zvýšení výkonu je však omezený,

- **odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance:** může mít různé formy vyplácení. Nejpoužívanější formou je osobní ohodnocení. Slouží k odměnění dlouhodobějších pracovních výsledků a k motivaci zvýšení schopností. Výše této odměny je stanovena buď procentuálně, nebo pevnou částkou. Většina organizací má stanovené i maximum, kterého může částka dosáhnout,
- **výkonová složka mzdy:** je charakteristická především pro pozice, kde je potřeba vynaložit značné úsilí a znalosti k dosažení výsledků práce. Předem jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo a až po jejich splnění je výkonová složka mzdy vyplacena. Výplata může mít formu prémie, podílu na dosaženém výkonu, zaměstnaneckých akcií a mnoho dalších,
- **mzdové příplatky:** využívají se v případě krátkodobého zvýšení nároků na zaměstnance,
- **zaměstnanecké výhody:** existuje mnoho forem zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji se jedná o cenová zvýhodnění pro zaměstnance, finanční příspěvky, nebo třeba služby poskytované pouze zaměstnancům organizace. Cílem zaměstnaneckých výhod je zvýšit spokojenost a stabilitu zaměstnanců, ale také konkurenceschopnost podniku.

Mezi **nehmotné formy** odměňování patří dle Kocianové (2010):

- uznání,
- osobní rozvoj,
- ocenění,
- odpovědnost.

4.2 Strategie odměňování

Aby bylo dosaženo hlavních cílů odměňování, mezi které patří spravedlnost, konkurenceschopnost a výkonnost, je třeba zvolit správnou strategii. K sestavení vhodné strategie odměňování je důležité nejprve poznat potřeby podniku a jeho zaměstnanců.

Je tedy zřejmé, že každý podnik má zcela odlišnou strategii odměňování, přesto ale existují aspekty, které jsou shodné (Armstrong, Taylor, 2015).

Ve fázi sestavování nové strategie odměňování je nutné položit si pár otázek. Jen díky odpovědím na tyto otázky je možné určit správný směr strategie. Velmi důležité jsou otázky týkající se uskutečňování strategie: Jak se bude uskutečňovat? Kolik času je zapotřebí? Řešení problémů spojených s uskutečňováním (Armstrong, Taylor, 2015)?

Zvolením strategie odměňování dochází k tvorbě systému odměňování. Celý systém vychází z obchodních a HR strategií. Systém je tvořen dvěma složkami, hmotnou a nehmotnou, neboli finanční a nefinanční formou odměn. Nefinanční odměny jsou úzce spojeny s řízením lidských zdrojů, během kterého probíhá také sběr informací pro rozhodování o finančních odměnách (Armstrong, Taylor, 2017).

Následující kapitola se zabývá tématem zaměstnaneckých benefitů, které jsou jednou z hmotných forem odměňování. Při sestavování systému odměňování si podnik klade otázku, jaké zavést odměny k dosažení co největší motivace zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou velmi oblíbené právě díky jejich variabilitě a možnosti přizpůsobit systém jednotlivcům. Jejich úkolem je mimo jiné dosáhnout propojení mezi zaměstnáním a mimopracovními aktivitami. Výhodou některých benefitů je jejich daňový režim, naopak nevýhodou může být administrativní náročnost a nezohlednitelnost pracovních výsledků (Urban, 2017).

5. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec sjednané mzdy. Jak uvádí M. Šikýř (2014): „*Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu.*“

Pro každého jedince mají jiný význam. Někteří je dokáží ocenit a označit za výhodu, která pozitivně ovlivňuje jejich práci, jiní je mohou přehlížet a přestože jim je podnik nabízí, nevyužívají jich. Zaměstnanecké benefity firma nabízí především proto, aby se stala atraktivní pro novou pracovní sílu. Představuje pro ni prostředek, jak se odlišit od ostatních zaměstnavatelů bez toho aniž by musela nabízet příliš vysoké mzdové ohodnocení. Také jsou nástrojem pro udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Většina zaměstnanců si neuvědomuje, že zaměstnanecké benefity pro podnik představují značné náklady. Zde je pár příkladů, jaká úskalí kromě nákladů pro firmu představují (Urban, 2017):

- neslouží jako přímý motivační nástroj,
- každý má jiné preference výhod = nespokojenost s nabídkou,
- musí předstihovat konkurenci.

Je velmi důležité, aby o zaměstnaneckých benefitech nebyli informováni pouze uchazeči o pozici ve firmě, ale také stávající zaměstnanci. Podnik by měl zaměstnance pravidelně informovat o benefitech i z toho důvodu, aby obdržel zpětnou vazbu. Následně může nabídku benefitů upravovat dle preferencí zaměstnanců.

Aby bylo poskytování benefitů více efektivní je možné využít těchto kroků (Urban, 2017):

- přizpůsobit benefity vykonávané práci,
- provádět analýzu návratnosti vynaložených prostředků,
- zahájit dotazníkové šetření zájmů a potřeb zaměstnanců,
- trvale připomínat nabídku benefitů,
- porovnávat benefity s konkurencí v daném odvětví,
- ověřovat spokojenost zaměstnanců.

5.1 Formy zaměstnaneckých benefitů

Systémy zaměstnaneckých výhod mohou mít charakter pevně daných výhod, či volitelných.

Plošný systém výhod poskytuje všem zaměstnancům výběr ze stejného sortimentu zaměstnaneckých výhod, který si zaměstnavatel sám stanoví. Značnou nevýhodou u těchto pevně daných výhod je především možnost investice do programu výhod, který zaměstnancům nebude vyhovovat, a tím pádem ho nebudou ani využívat. Pro podnik však představuje z hlediska administrativy jednodušší variantu (Šikýř, 2014).

Volitelný systém, často označovaný jako „cafeteria systém“, nabízí zaměstnancům výhody dle individuálních preferencí. Zaměstnavatel si sestaví firemní balíček výhod, ze kterého si zaměstnanci mohou vybrat požadované benefity. Tato forma zaměstnaneckých výhod je nyní (v roce 2019) velmi využívaná. Zaměstnancům umožňuje naplnit individuální požadavky a zvyšuje jejich pracovní spokojenost. Pro zaměstnavatele však představuje složitou administrativu a velké vstupní náklady. Aby se zaměstnavatel vyhnul těmto obtížím, často správu volitelného systému výhod outsourcuje (Šikýř, 2014).

Podnik může aplikovat také modifikovanou formu těchto systémů, tzv. částečně volitelný systém. V tomto případě je zaměstnanci poskytováno několik výhod plošně a několik volitelně.

5.2 Typy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze rozlišit na tři typy (Urban, 2017).

Výhody vztahující se k práci

- Příspěvek na stravování.
- Nadstandardní pracovní volno.
- Vzdělávání a rozvoj.
- Doprava do zaměstnání. (např. svozová doprava)
- Příspěvek na dopravu a další.

Pracovní pomůcky

- Osobní automobil i k soukromým účelům.
- Pracovní notebook, telefon.
- Služby telefonních operátorů.
- Zvýhodněné bydlení a další.

Osobní a sociální výhody

- Nadstandardní zdravotní péče.
- Péče o děti. (např. jesle, školky)
- Příspěvek na dovolenou.
- Příspěvek na kulturu.
- Příspěvek na stavební spoření.
- Pojištění, připojištění.
- Zvýhodněné ceny vlastních produktů, služeb.
- Finanční poradenství a další.

5.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Častým problémem v poskytování zaměstnaneckých benefitů je neshoda mezi nabízenými a poptávanými benefity. Personální agentura Grafton Recruitment provedla průzkum zaměstnaneckých preferencí v oblasti benefitů. Průzkum byl prováděn po celé České republice v 15 sektorech trhu. Své preference uvedlo celkem 1 485 respondentů. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 2: *10 nejžádanějších benefitů v roce 2018*. Dle odpovědí zaměstnanci preferují především benefity ve formě volného času týkající se tzv. **work-life balance**. V minulých letech byly spíše upřednostňovány benefity spojené se vzděláváním. Nejvíce lákavými zůstávají i nadále finanční bonusy. Běžně poskytované slevy na firemní výrobky, vánoční večírky, stravenky a další, považují zaměstnanci spíše jako běžný standard, na který se ani při výběru pracovního místa nedotazují. Tím, že se na trh práce dostává generace tzv. mileniálů, kteří považují moderní technologie za samozřejmost, je **home office a individuální rozvržení pracovní doby** stále více poptáváno (Grafton Recruitment, 2018).

Mileniály lze definovat takto (IT-Slovník.cz, 2008-2019): „Generace mileniálů vyrostla v obklopení moderních technologií a mohla sledovat jejich rozvoj. Je mnohem tolerantnější k rozdílům, nebojí se následovat svoje sny a má mnohem větší ambice než předchozí generace. Mileniálové jsou poslední lidé, kteří se narodili ve 20. století.“

Tabulka 2: 10 nejžádanějších benefitů v roce 2018

Pořadí	Benefit	Komentář
1.	13. /14. plat	Největší převýšení poptávky nad nabídkou.
2.	Bonusy/prémie	
3.	Flexibilní pracovní doba	Snaha o work-life balance.
4.	Dovolená 5 týdnů	
5.	Dovolená více než 5 týdnů	
6.	Individuální rozvržení pracovní	
7.	Možnost občasné práce z domu	
8.	Auto i pro soukromé účely	Považováno za běžný standard.
9.	Stravenky	
10.	Zdravotní volno	

Zdroj: Grafton Recruitment, 2018

Horkou novinkou je **zavádění čtyřdenní pracovní doby** za plnou mzdu. Důvodem pro nabízení takového bonusu je snaha o zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců. Čtyřdenní pracovní týden je inspirován již aplikovanými zkrácenými úvazky, které potvrdily větší výkonnost pracovníků. Od léta roku 2019 se česká banka Trinity Bank rozhodla nabízet svým zaměstnancům možnost volby mezi čtyřdenním pracovním týdnem a pětidenním v rozsahu 32 hodin. Jedinou podmínkou pro využití tohoto benefitu je minimálně roční působení ve firmě. Právě v bankách je možné část agendy nahradit moderními technologiemi a zrychlit tak práci všem zaměstnancům (Aktuálně.cz, 2019).

Mezi začínající trendy se řadí také takzvaný **sabbatical**, který je možné přeložit jako tvůrčí volno. Původně byl využíván pouze vysokoškolskými učiteli pro psaní vědeckých prací, či na čas strávený sebevzděláváním a nezáleželo na tom, zda se jedná o placenou, částečně placenou nebo neplacenou dovolenou. To však už neplatí a sabbatical se stal pojmem označující firemní benefit v podobě neplaceného volna. V době, kdy je psychické vyčerpání a dokonce syndrom vyhoření čím dál častější, začíná být tento benefit oblíbený především u větších nadnárodních společností. Tento druh neplaceného volna může trvat

po dobu několika týdnů či měsíců. To, jak se zaměstnanec rozhodne využít volného času je zcela na něm. Někteří si chtějí především odpočinout a věnovat se rodině, jiní zase procestovat celý svět. Samozřejmě není tento benefit nabízen každému, zaměstnavatelé ho nejčastěji nabízí vrcholovému managementu, který takový odpočinek opravdu potřebuje (VimVic.cz, 2018).

Dalším trendem jsou MultiSport karty. Firmy je svým zaměstnancům buď hradí kompletně, nebo na ně musí zaměstnanec částečně doplácet. Zaměstnavatelé spoléhají na to, že zdravější a sportující zaměstnanec je i více produktivní. MultiSport karta není určena jen aktivním sportovcům, nabízí totiž i relaxační aktivity. Použití takové karty je zcela jednoduché. Na každý den připadá jeden volný či zvýhodněný vstup do partnerských poboček. Takzvaná „multisportka“ patří mezi poptávané a zároveň často nabízené zaměstnanecké výhody (VimVic.cz, 2019).

6. Stabilizace zaměstnanců

Stabilizací zaměstnanců se rozumí snaha podniku udržet si talentované zaměstnance, o které nechce přijít. Z pohledu zaměstnance je totiž v případě nespokojenosti poměrně lehké vyhledat lepší zaměstnání a jednoduše odejít. Málokdy se však jedná o impulzivní rozhodnutí, které zaměstnavatel již nemůže ovlivnit. Většinou zaměstnanec volí odchod po delším uvažování. Proto je důležité, aby firma zavedla určitá opatření určená ke dlouhodobé stabilizaci zaměstnanců. Mezi taková opatření podle Armstronga a Taylora (2015) patří:

- dbát na výběr vhodných zaměstnanců a jejich povyšování,
- zdokonalit adaptační proces nových zaměstnanců,
- vytvářet místa, která umožňují zaměstnanci seberealizovat se,
- přizpůsobovat systémy odměňování, aby byly konkurenceschopné,
- podporovat společenské vazby mezi zaměstnanci,
- respektovat osobní život, podporovat work-life balance,
- odstraňovat nepříznivé pracovní podmínky, eliminovat stres,
- informovat manažery o vhodných stylech vedení lidí,
- nastavit politiky proti šikaně a obtěžování.

6.1 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je problémem mnoha podniků. Lze říci, že fluktuace má dvě fáze. V první fázi se podnik snaží o její omezení a předejítí. Touto problematikou se zabývá právě stabilizace zaměstnanců, jejímž cílem je fluktuaci eliminovat. Druhou fází je však samotná fluktuace a realizace taktik k jejímu zastavení (Bednář, 2018).

Aby firma eliminovala časté odchody zaměstnanců, musí si nejprve odpovědět na otázku: Proč lidé odcházejí? Důvody odchodu mohou být samozřejmě různé. Nejčastějším přesto nadále zůstává vidina vyššího finančního ohodnocení. Podnik si také musí uvědomit, že plán stabilizace zaměstnanců se liší podle toho, jak moc je zaměstnanec kvalifikovaný. V případě málo kvalifikovaného zaměstnance jsou peníze ve většině případů na prvním místě a stávají se tedy důvodem fluktuace. U kvalifikovaných zaměstnanců stojí za odchodem kombinace finanční motivace, vztahů na pracovišti a pracovního prostředí.

Zatímco vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají vysoké platové ohodnocení i lákavé benefity, odcházejí především za novou „výzvou“. Není v silách podniku ovlivnit všechny důvody fluktuace, proto zpravidla platí, že určitá míra fluktuace je přirozená. Cílem dlouhodobého procesu stabilizace totiž není každého zaměstnance za každou cenu držet na pracovišti, ale přesvědčit ho, že mu jeho pracoviště nabízí to nejlepší (Bednář, 2018).

6.2 Faktory ovlivňující stabilizaci

Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců je možné rozlišit podle již zmíněných stupňů kvalifikace v předchozí kapitole 6.1. Existuje však mnoho jiných faktorů. Armstrong a Taylor (2015) dělí faktory dle kariérních fází na:

- počáteční fáze (do 30 let) = důležitost perspektivy,
- střední fáze (31-50 let) = možnost kontroly nad svou kariérou a nacházení uspokojení,
- pozdní fáze (nad 50 let) = důraz kladen na jistotu stálého zaměstnání.

Mezi další faktory, které ovlivňují stabilizaci, může patřit image podniku, uznání od vedoucích pracovníků, ocenění výkonu, možnost vzdělávání nebo vhodný styl vedení. Aby podnik odhalil, který faktor potřebuje posílit, provádí různé analýzy, díky kterým může předcházet odchodu klíčových zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

7. Finanční instituce

Každá země si v rámci svého finančního systému volí, kterým druhům podnikatelských subjektů na něm umožní působení. Zároveň si samotný stát zřizuje vlastní subjekty figurující v „národním“ systému, které regulují a ochraňují činnost ostatních finančních institucí. Rejnuš (2014, str. 77) definuje finanční instituce takto: *„Licencované a státem regulované podnikatelské společnosti mající právní subjektivitu, jež nabízejí finanční produkty a poskytují finanční služby v souladu s udělenou licencí.“*

Finanční instituce se z hlediska nastavení systému regulace a dohledu ve finančním systému rozdělují do čtyř základních sektorů (Rejnuš, 2014, str. 75-76):

1. *„Instituce sektoru bankovníctví.*
2. *Nebankovní instituce sektoru investičních služeb.*
3. *Instituce sektoru pojišťovnictví.*
4. *Ostatní licencované subjekty finančního systému.“*

7.1 Bankovní sektor

Český bankovní sektor je považován za jeden z nejstabilnějších v Evropské unii. Díky mnoha ukazatelům se umísťuje na předních příčkách v mezinárodních srovnávacích žebříčcích. Mezi takové ukazatele patří například poměr úvěrů k depozitům. Znamená to, že občané ČR věří ve stabilitu systému a jejich vklady převyšují sumu poskytnutých úvěrů (ČBA, 2019).

Zákon č. 21/1992 Sb. (§ 1) banku definuje takto: *„Bankami se rozumějí akciové společnosti se sídlem v České republice, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry, a které k výkonu činností mají bankovní licenci.“* Kromě těchto dvou činností zákon povoluje na základě udělené licence další zákonem vyjmenované činnosti.

V rámci českého bankovníctví je vytvořeno zdravě konkurenční prostředí. Výsledkem toho je neustálý tlak na inovace, který je prospěšný nejen klientům, ale i bankám. Takové konkurenční prostředí je tvořeno různorodostí institucí a jejich širokou nabídkou produktů a služeb. Na konci roku 2018 bylo v ČR evidováno 49 subjektů s bankovní licencí. Z toho

je 40 subjektů pod kontrolou zahraničních vlastníků. Zbytek kontrolují domácí vlastníci, z nichž dvě banky jsou se státní účastí (ČBA, 2019).

Český bankovní sektor je dle České bankovní asociace (2019) rozdělen takto:

- „4 velké banky.
- 5 středně velkých bank.
- 9 malých bank.
- 26 poboček zahraničních bank.
- 5 stavebních spořitelen.“

V České republice funguje takzvaný dvoustupňový systém. Jeho podstatu tvoří jedna centrální banka, kterou je ČNB a ostatní banky. Jediná Česká národní banka není podnikatelským subjektem, ale státní institucí. Jejím úkolem je regulovat a dohlížet na bankovní systém a také na celý finanční trh. Během dohlížení může bankám udělit sankci, či dokonce pozastavit jejich činnost. Dále je odpovědná za udělování bankovních licencí. Nenavrhuje však zákony, tím se zabývá Ministerstvo financí ČR (FINANCNIVZDELAVANI.CZ, 2019).

Podle poskytovaných služeb je možné banky rozdělit na (FINANCNIVZDELAVANI.CZ, 2019):

- retailové banky,
- obchodní banky,
- stavební spořitelny,
- hypoteční banky,
- investiční banky,
- rozvojové banky,
- exportní banky.

8. Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci

Praktická část bakalářské práce se zabývá oblastí motivace zaměstnanců, především zaměstnaneckých benefitů ve vybrané finanční instituci. Po domluvě s danou finanční institucí nebude v bakalářské práci uveden její název. Po zbytek práce bude tedy nazývána Bankou X. Nejprve bude krátce představena zvolená finanční instituce. Následně bude popsána funkce personálního útvaru banky formou krátkého rozhovoru s jednou ze zaměstnankyň samotného HR oddělení. Dále budou rozebrány jednotlivé zaměstnanecké benefity, které Banka X nabízí. Poslední a nezbytnou kapitolou praktické části je dotazníkové šetření prováděné mezi zaměstnanci Banky X, především se jedná o zaměstnance poskytující poradenství pro firmy a podnikatele v rámci celé České republiky. Na základě tohoto šetření, bude navržena optimalizace motivačního systému Banky X.

8.1 Představení společnosti

Nabízenými službami se Banka X řadí mezi přední firemní a investiční banky. Mimoto se pohybuje také v oblasti leasingu, správy aktiv a v dalších specializovaných finančních službách. Řadí se mezi silné stabilní banky. Mezi produkty, které banka nabízí, patří:

- vedení osobních a firemních účtů,
- poskytování úvěrových produktů,
- poskytování spořicíh produktů,
- poskytování investičních produktů,
- nabízení specifických finančních služeb,
- poradenství pro firemní klientelu a velké korporace.

V rámci společenské odpovědnosti pomáhá především znevýhodněným dětem a zároveň přispívá k rozvoji vzdělanosti a odpovědnosti v České republice. Dobročinné aktivity jsou nedílnou součástí firemní kultury. Zájem o zapojení se do takových aktivit stoupá jak ze strany zaměstnanců, tak klientů.

8.2 Personální útvar

Personální útvar v Bance X zodpovídá za tvorbu a implementaci celkové personální strategie, personální plánování (včetně plánování personálního rozpočtu), nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, celkovou koncepci odměňování a systému benefitů a v neposlední řadě zastřešuje pracovně-právní témata.

Součástí týmu je také interní mzdová účtárna a týmy věnující se nastavení a zlepšování jednotlivých personálních procesů, mezi něž patří i zaměstnanecké benefity a zaměstnavatelská značka. Tyto dvě oblasti mají ve strategii útvaru své místo a prioritu, jelikož se jedná o faktory angažovanosti stávajících zaměstnanců i uchazečů z trhu práce. Jejich vývoj v čase je zároveň sledován interním průzkumem angažovanosti a spokojenosti.

Útvar pravidelně sleduje a vyhodnocuje také externí data formou vlastních průzkumů, či dostupných zdrojů od externích agentur. Na základě nich jsou poté navrhována opatření a zlepšení v jednotlivých oblastech, včetně odhadovaného dopadu na motivaci pracovníků a náklady společnosti.

8.2.1 Rozhovor se zaměstnancem personálního útvaru

V rámci prováděného průzkumu k optimalizaci motivačního systému Banky X bylo vytvořeno pár dotazů vhodných pro personálního specialistu. Dotazy se zaměřují na stávající motivační program a zaměstnanecké benefity. Pro interpretaci rozhovoru byly zvoleny zkratky A = autorka bakalářské práce, která pokládala dotazy a P = dotazovaná personalistka.

A: Jak často dochází k optimalizaci motivačního programu benefitů určeného pro zaměstnance a na základě čeho k této optimalizaci dochází?

P: V zásadě průběžně, dle dostupných dat jsou navrhována zlepšení či úpravy systému. Doplnění benefitního portfolia probíhá neustále dle nabídek nových dodavatelů, zvýhodněných služeb pro zaměstnance apod. K optimalizaci benefitů dochází také v důsledku zaměstnaneckých průzkumů spokojenosti, jehož součástí jsou i otázky zaměřené na benefity.

A: Jaké dva benefity jsou nejzajímavější pro mladé uchazeče o práci a jaké naopak pro stálé zaměstnance?

P: Mladí lidé mají zájem o své koníčky a cestování, často tedy zmiňují na prvním místě flexibilní režim pracovní doby a dny volna navíc. Mezi stálými zaměstnanci jsou naopak oblíbené příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění a stravenky. Potom také flexibilita pracovní doby, kdy si mohou částečně upravit začátek a konec pracovní doby dle pravidel Banky X.

A: Na jaké benefity se nejčastěji dotazují uchazeči o zaměstnání během pracovního pohovoru?

P: Uchazeči se často ptají na rozvržení pracovní doby a zda-li je po dohodě možná práce z domova, tedy home office. Méně časté jsou dnes již otázky na stravenky a dny dovolené, které jsou mnohými považovány za jakýsi „tržní standard“.

A: Které benefity z Vašeho pohledu nabývají na významu a vidíte v nich „benefity budoucnosti“?

P: Osobně se domnívám, že budou více oblíbené a využívané benefity „na míru“. Tedy nějaký rámec, který stanoví firma, například finanční částkou nebo jiným limitem a zaměstnanec si bude moci zcela individuálně zvolit, zda celou částku věnuje na svoje koníčky, penzijní připojištění, nebo na cokoli jiného. Samozřejmě vše za předpokladu respektování zákonných limitů na určité složky. Dnes toto zkouší první firmy a je otázkou, jaký trend budou benefiční systémy sledovat v budoucnu.

Uvedené odpovědi budou zohledněny při závěrečném návrhu na optimalizaci motivačního systému Banky X.

8.3 Nabízené benefity

Systém benefitů nabízených v Bance X stojí na pěti základních principech.

1. Investování do oblastí, které dlouhodobě udržují atraktivitu banky jako zaměstnavatele. (podpora osobního a kariérního růstu, kvalita vedení lidí,...)
2. Investice do benefitů se meziročně nesnižují.
3. Benefity oceňují loajalitu k zaměstnavateli.

4. Snaha o odstraňování překážek pro čerpání některých benefitů (pro čerpání benefitu nutnost vlastního příspěvku,...).
5. Podpora maximální flexibility čerpání benefitů.

Jak již vyplývá z páteho principu, Banka X zaměstnancům umožňuje volnost ve výběru využívaných benefitů. Z tohoto důvodu je využívána benefitní peněženka provozovaná jednou ze specializovaných externích společností. Téměř všechny nabízené benefity jsou tedy ve formě cafeterie.

8.3.1 Benefitní peněženka

Benefitní peněženka funguje na základě jednorázového ročního příspěvku. Výše příspěvku se stanovuje dle aktuální pracovní pozice a odpracované doby. V případě zkráceného pracovního úvazku či smlouvy na dobu určitou je částka alikvotně, neboli úměrně, krácena. Za odpracovanou dobu se považuje i doba brigádnického poměru v případě, že po jeho skončení zaměstnanec plynule přešel do hlavního pracovního poměru. Využití poskytnutých bodů je libovolné do 100% výše.

Výše příspěvku se ovšem liší v době mateřské dovolené, kdy je krácený na 4 000 Kč/rok. V tomto případě, lze body čerpat pouze na kategorii volný čas.

Kategorie benefitní peněženky:

- volný čas,
- penzijní připojištění a životní pojištění,
- příspěvek na stravování,
- školkovné firemní školky a příspěvek na školku.

1) **Oblast volného času** zákon limituje pouze maximální výši příspěvku zaměstnavatele na rekreaci 20 000 Kč/rok. Volnočasové benefity lze hradit bezkontaktní čipovou kartou, elektronickou poukázkou, papírovými poukázkami, přímou platbou v e-shopech, či benefity na fakturu. V případě příspěvků na volný čas lze nakupovat v následujících oblastech ve více než 12 500 provozovnách:

- zdravotní péče,
- optika,

- cestování tuzemské i zahraniční,
- ubytování,
- sport,
- kultura,
- wellness,
- zážitky,
- vzdělávání,
- jazykové kurzy,
- autoškoly.

2) Výše příspěvků na **penzijní připojištění a životní pojištění** není nijak omezená, jediný limit stanovuje zákon. Aby zaměstnanec mohl využívat tohoto typu příspěvku, musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s penzijním fondem nebo smlouvu o životním pojištění. Banka X pro své zaměstnance nabízí zvýhodněnou nabídku životních pojištění. Jednou z výhod tohoto pojištění je možnost pojistit i rodinné příslušníky.

3) **Příspěvek na stravování** zaměstnanec obdrží ve formě e-stravenek v hodnotě 100 Kč/den. Počet těchto stravenek si zaměstnanec měsíčně volí sám. Avšak je nutné splnit zákonnou podmínku týkající se minimálních odpracovaných hodin za den. Výsledná měsíční částka je zobrazena v кафетерии, ze které je možné objednat libovolný počet kusů do výše nároku. V případě objednání stravenek se 55 % hodnoty odečte z benefitní peněženky a zbytek je doplácen srážkou ze mzdy. Zaměstnanec má možnost volby mezi bezkontaktní čipovou kartou Ticket Restaurant Card, která umožňuje provést platbu prostřednictvím standardního platebního terminálu, a klasickými papírovými poukázkami Ticket Restaurant.

4) Dále je možné hradit benefity **školkovné firemní školky** konkrétně formou Benefitu na fakturu. Mateřská škola je určena pro děti od 18 měsíců do maximálně 7 let. Další podmínkou pro možnost využití školky je aktivní pracovní poměr alespoň jednoho z rodičů na dobu neurčitou nebo určitou v délce minimálně 1 roku. Důvodem vzniku firemní školky bylo usnadnit návrat maminkám a tatínkům po mateřské či rodičovské dovolené. Pro ty, kteří nechtějí využívat služby firemní

školky, Banka X nabízí **finanční příspěvek na ostatní mateřské školy** v maximální výši 4 800 Kč/rok, a to prostřednictvím cafeterie přímo dané školce. Podmínky pro poskytnutí příspěvku jsou shodné s podmínkami u firemní školky.

V případě, že si chce zaměstnanec navýšit svůj bodový stav v benefiční peněžence, může jeden týden dovolené, kterou banka poskytuje nad rámec zákonné dovolené, převést na body. Výše převedených bodů se liší dle vykonávané pracovní pozice. Převod 5. týdne dovolené však není považován za řádné vyčerpání, proto tím zaniká možnost čerpat dny placeného volna navíc za loajalitu, které je popsáno v následující podkapitole 8.3.2.

8.3.2 Placené volno navíc

Kromě benefitů poskytovaných v rámci cafeterie systému, Banka X umožňuje čerpat dny placeného volna navíc.

- **placené volno za loajalitu:** 2 dny placeného volna ročně je možné čerpat v případě, že zaměstnanec odpracoval minimálně 5 let. Pokud odpracoval alespoň 10 let, činí placené volno 5 dní za rok. Dalšími podmínkami k čerpání je řádné vyčerpání pěti týdnů dovolené a souhlas nadřízeného,
- **placené volno pro důležité rodinné události:** představuje 1 den placeného volna z důvodu účasti otce při porodu dítěte, zajištění návratu maminky z porodnice či doprovodu dítěte první den do 1. třídy ZŠ. Kromě toho je těhotným ženám do nástupu na mateřskou dovolenou a osamělému rodiči pečujícímu alespoň o jedno dítě do věku 15 let poskytován 1 den placeného volna za kalendářní čtvrtletí,
- **placené volno na podporu osobního růstu:** zaměstnanci Banky X mohou využít také program podpory při studiu, kde vzniká nárok na 4 dny studijního volna ročně,
- **sick days:** slouží pro případ začínající nemoci či náhlé nevolnosti. Každý zaměstnanec má nárok až na 4 sick days, které jsou hrazené 50 % tarifní mzdy, nebo zvolit variantu 2 sick days hrazených 100 % tarifní mzdy. Pokud zaměstnanec nastoupí do zaměstnání v průběhu roku, nárok na tyto dny je zkrácen podle

započatých čtvrtletí. Sick days je možné čerpat vždy pouze v rámci celého pracovního dne, nikoliv po půl dnech.

8.3.3 Neplacené volno navíc

Pro všechny zaměstnance s potřebou většího prostoru pro odpočinek Banka X nabízí takzvané sabbaticals, které představují 5 extra dní neplaceného volna nad rámec řádné dovolené po každých 3 odpracovaných letech. Zaměstnanci, kteří odpracují více než 5 let na manažerské pozici, získávají možnost čerpat každých 5 let měsíc neplaceného volna.

8.3.4 Ostatní zaměstnanecké benefity

Kromě již zmíněných výhod v rámci benefiční peněženky a volna navíc banka nabízí mnoho dalších zaměstnaneckých benefitů:

- **zvýhodněné bankovní produkty:** každý ze zaměstnanců získává zvýhodněné podmínky při využívání bankovních produktů. Mezi zvýhodněné produkty patří osobní běžný účet, kreditní karty, osobní půjčky, hypoteční úvěry a investiční fondy,
- **flexibilní pracovní doba:** pracovní doba je individuální a závisí na vykonávané pracovní pozici. Většinou je však nutné být přítomen od 9 do 15h, tedy 6 hodin a zbytek je na preferencích zaměstnance,
- **firemní kouč:** důležitá je také péče o duševní zdraví, proto Banka X nabízí možnost využití firemního kouče. Služby kouče je vhodné vyhledat v případě potřeby pomoci při organizaci a rozložení pracovních povinností,
- **slevy u vybraných firem:** více než 40 firem z různých oblastí poskytuje zaměstnancům Banky X slevy na své produkty či služby. Slevy se vztahují na vybraná divadla, lázně, internetové obchody, fitness centra a mnoho dalších,

- **interní vzdělávání:** osobní rozvoj je velmi důležitý, proto se zaměstnanci Banky X mohou zúčastnit různých studijních programů, včetně manažerské akademie a vzdělávacích kurzů pro jednotlivé expertní skupiny,
- **interní a externí školení:** ať už jde o jazykovou výuku, koučink, time management, prezentační dovednosti nebo jiné dovednosti, je možné si vybrat z mnoha interních i externích školení.

8.4 Dotazníkové šetření

Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení vhodná k optimalizaci stávajícího motivačního systému Banky X. Za tímto účelem byla k průzkumu vybrána metoda dotazníkového šetření, které tvoří 13 jasně formulovaných otázek. Kompletní dotazník je dostupný k nahlédnutí pod Přílohou A. Otázky jsou koncipovány tak, aby bylo možné potvrdit, či vyvrátit následující předpoklady, které jsou uvedené již v úvodu bakalářské práce:

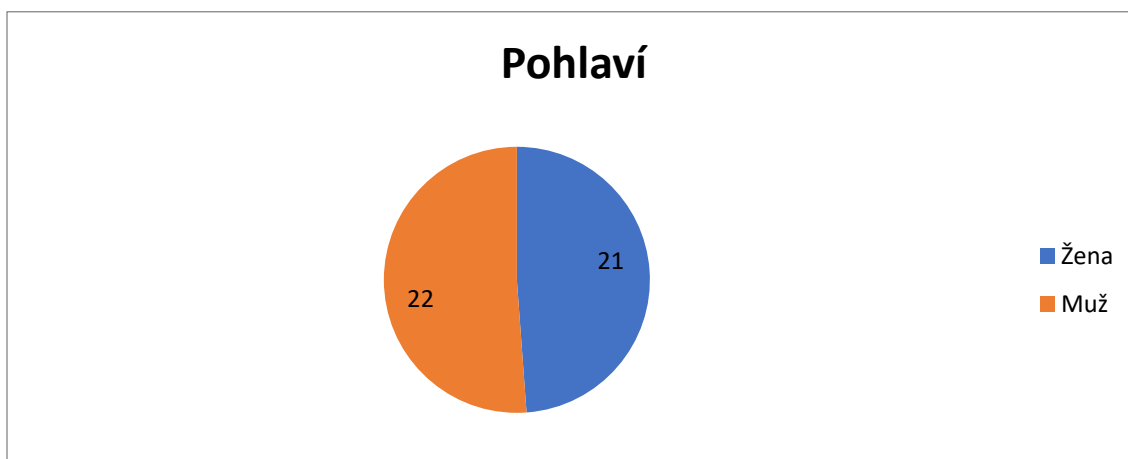
- **předpoklad č. 1:** pro zaměstnance Banky X je nejdůležitějším motivačním faktorem finanční motivace,
- **předpoklad č. 2:** nabídka zaměstnaneckých benefitů měla vliv na rozhodnutí pracovat pro Banku X,
- **předpoklad č. 3:** nejoblíbenějším zaměstnaneckým benefitem v Bance X je flexibilní pracovní doba,
- **předpoklad č. 4:** zaměstnanci Banky X z nabízených benefitů nejvíce využívají životní benefity,
- **předpoklad č. 5:** zaměstnanci Banky X jsou dostatečně informováni o změnách v motivačním systému.

Při sestavování jednotlivých otázek, ze kterých se dotazník skládá, byl kladen důraz především na jejich jednoduchost a konkrétnost. Z tohoto důvodu byly také u většiny z nich zvoleny uzavřené odpovědi. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazování a ujištění o anonymitě. První část šetření představují takzvané identifikační otázky (pohlaví, věk, typ pracovního úvazku), na ně navazují otázky

zaměřující se na motivační faktory a následně přichází otázky související se zaměstnaneckými benefity.

8.5 Výsledky dotazníkového šetření

Aby bylo pro dotazované vyplnění dotazníku rychlé a komfortní, byl vytvořen v elektronické podobě pomocí aplikace Google Formuláře. Jakmile úspěšně prošel testováním, byl rozeslán na firemní e-mailové adresy 60 zaměstnanců, kteří pracují především v oblasti firemního poradenství. Z celkového počtu zaslaných dotazníků jich bylo vyplněno 43, což představuje více než 70% úspěšnost. Pro přehlednost jsou výsledky dotazníkového šetření interpretovány pomocí grafů. Ke každému grafu také náleží krátký komentář se získanými poznatky. Komentáře jsou vždy umístěny pod související graf.



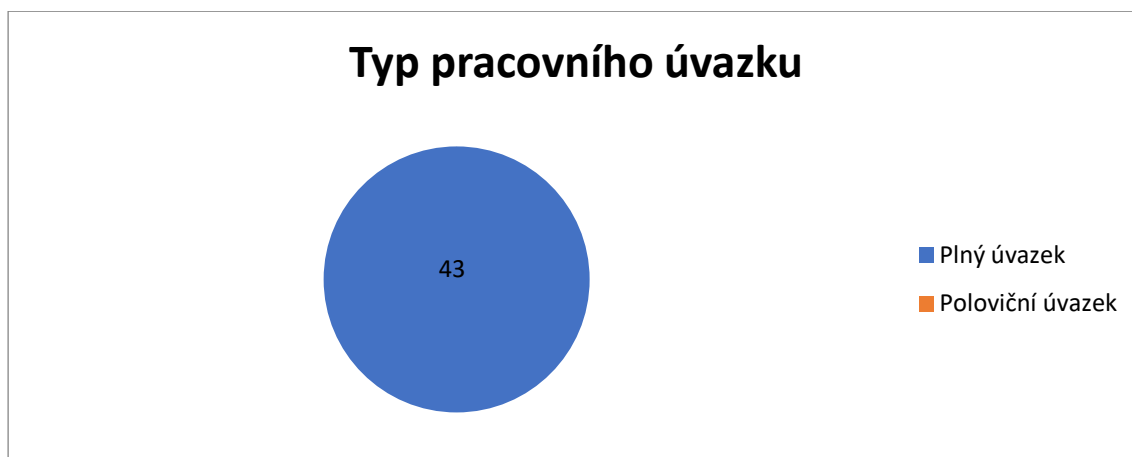
Obrázek 4: Struktura respondentů dle pohlaví
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z prvního grafu je patrné, že struktura respondentů dle pohlaví je velmi vyrovnaná. Výsledky dotazníku jsou tedy relevantní jak z pohledu žen, tak mužů. Díky tomu, že většina respondentů zastupuje tutéž pracovní pozici, je možné usoudit, že je v Bance X vytvořen genderově vyvážený kolektiv zaměstnanců.



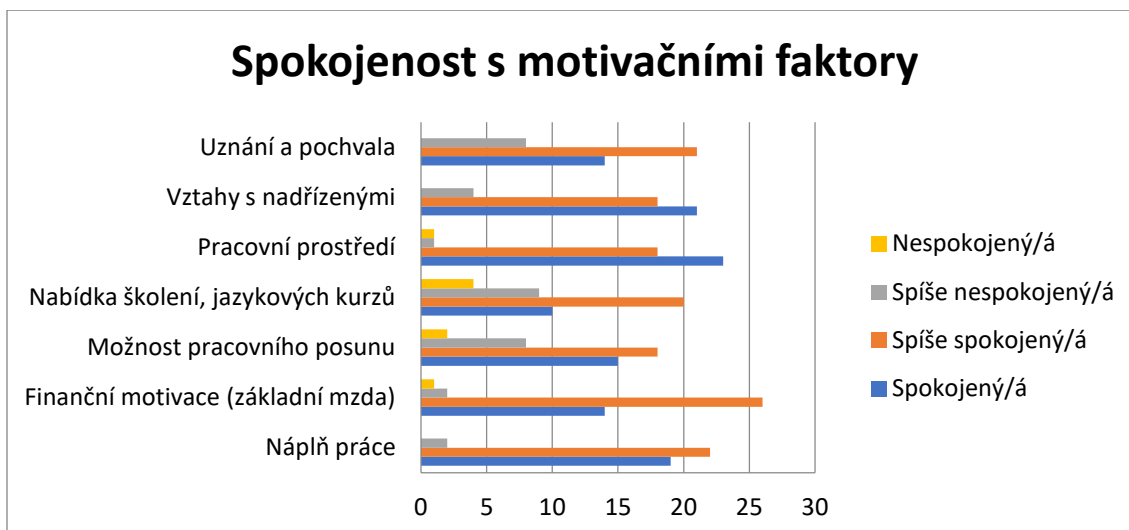
Obrázek 5: Struktura respondentů dle věkových skupin
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 5 naopak znázorňuje strukturu respondentů dle věkových skupin. Zde je možné si všimnout dvou dominantních skupin a to 31-40 let a 41-50 let, které dohromady tvoří téměř 90 % dotazovaných. Mezi respondenty jsou pouze dva zástupci věkové skupiny do 30 let a tři ze skupiny 51 a více let. Tento výsledek má jistě také pozitivní dopad na zaznamenané odpovědi, jelikož většina respondentů jsou ve věku, kdy pravděpodobně již mají rozsáhlé pracovní zkušenosti a mohou díky nim řádně zhodnotit daný motivační systém.



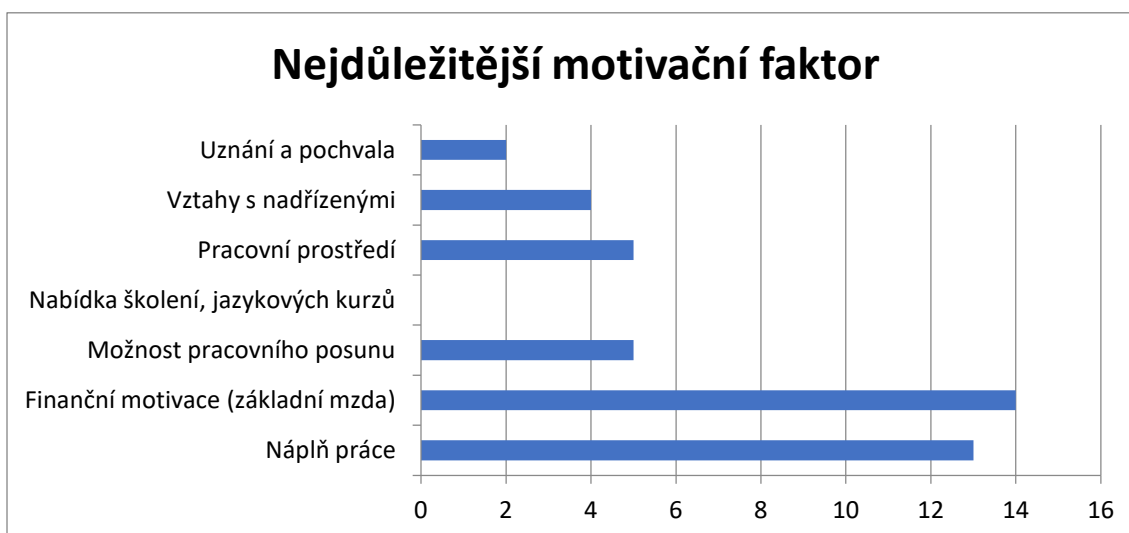
Obrázek 6: Struktura respondentů dle typu pracovního úvazku
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci otázky, na jaký typ pracovního úvazku jsou respondenti zaměstnáni, bylo dosaženo 100% odpovědi: na plný úvazek. Všichni tedy mají k nabízeným benefitům stejný přístup.

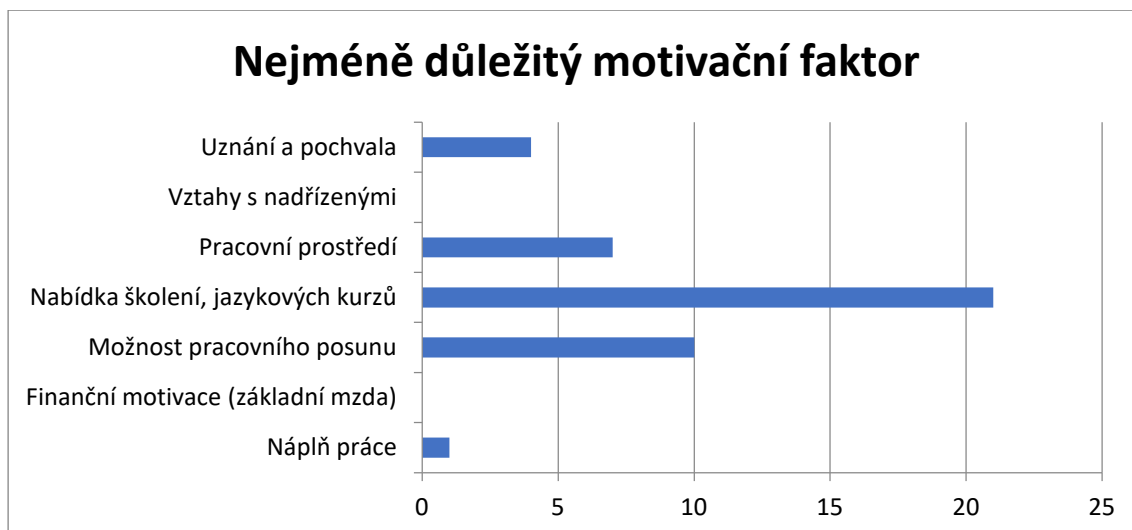


Obrázek 7: Spokojenost respondentů s motivačními faktory
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dále měli respondenti zhodnotit, jak jsou spokojeni s jednotlivými motivačními faktory. U všech faktorů jsou výsledky vcelku pozitivní, převažují u nich odpovědi typu „Spokojený/á; Spíše spokojený/á“. Mezi tři faktory, které přesáhly hranici pěti negativních odpovědí, patří uznání a pochvala, nabídka školení, jazykových kurzů a možnost pracovního posunu. Z následujících dvou odpovědí je možné vyčíst, že motivační faktor nabídky školení, jazykových kurzů není mezi zaměstnanci příliš oblíbený. Je to tedy nejspíš důvodem, proč je zde tento faktor v rámci spokojenosti ohodnocen nejhůře.



Obrázek 8: Který z předchozích faktorů je pro Vás nejdůležitější?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020



*Obrázek 9: Který z předchozích faktorů je pro Vás nejméně důležitý?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

V návaznosti na *Obrázek 7* byly vytvořeny otázky: Který z předchozích faktorů je pro Vás nejdůležitější? Který z předchozích faktorů je pro Vás nejméně důležitý? Za nejdůležitější motivační faktor označilo 14 respondentů finanční motivaci (základní mzdu), se kterou jsou dle předchozího grafu i spokojeni. Dalším důležitým faktorem je pro 13 respondentů náplň práce. Tyto dvě odpovědi uvedlo téměř 60 % respondentů, což je pochopitelné. Tyto motivační faktory jsou totiž všeobecně dlouhodobě vnímány za nejpodstatnější již při výběru zaměstnání. Naopak nejméně důležitá je pro téměř 50 % respondentů nabídka školení a jazykových kurzů, se kterou jsou respondenti zároveň nespokojeni. Zajímavou informací vyplývající z *Obrázku 9* je také to, že 10 respondentů, kteří představují téměř ¼, považuje za nejméně důležitý faktor možnost pracovního posunu.

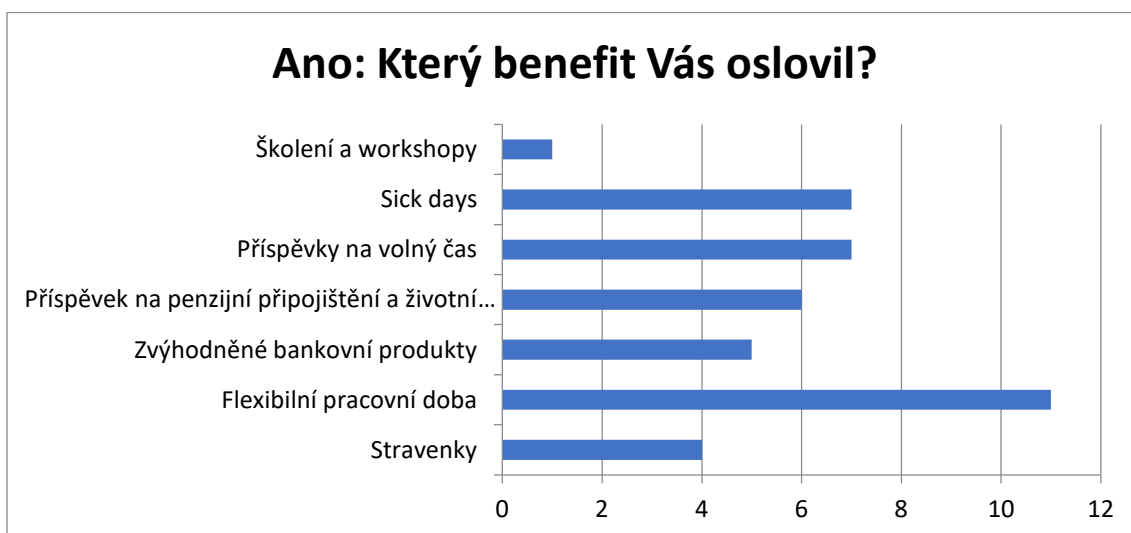
Vliv zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí pracovat pro Banku X



Obrázek 10: Měla nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv na Vaše rozhodnutí v Bance X pracovat?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

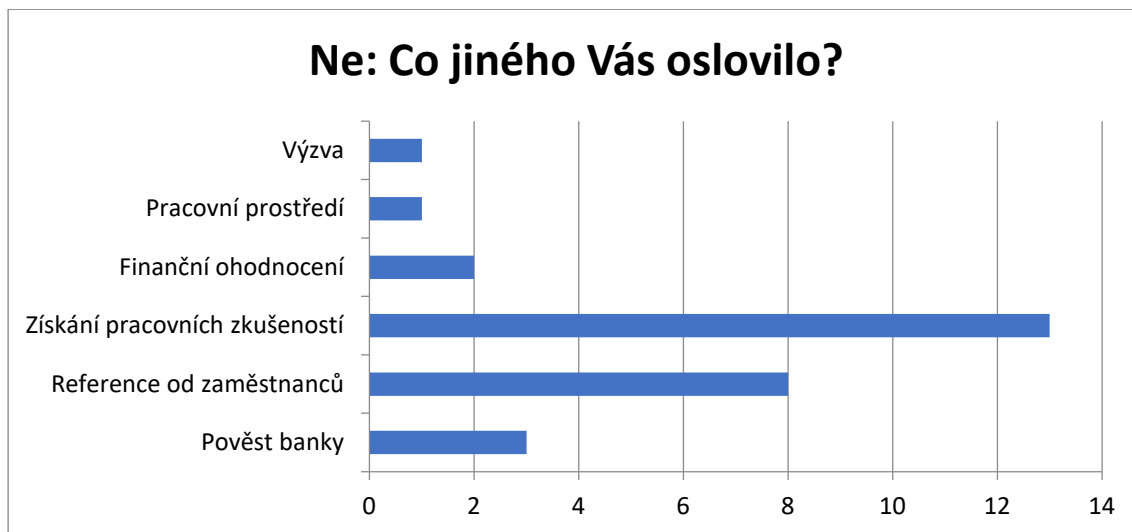
Zde se dotazník začíná zaměřovat přímo na zaměstnanecké benefity. První zásadní otázkou tedy je, zda měla nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv na rozhodnutí pracovat pro Banku X? Přestože 58 % respondentů označilo za odpověď „Ne“, dle názoru autorky bakalářské práce bude vliv zaměstnaneckých benefitů pokračovat v rostoucím trendu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, stále přibývá zaměstnanců, kteří vyžadují lepší work-life balance. Ten samozřejmě souvisí s nabídkou benefitů daného podniku.

Na tuto otázku také navazují následující dva grafy z *Obrázku 11* a *Obrázku 12*, ve kterých jsou zobrazeny odpovědi na dva doplňující dotazy.



Obrázek 11: V případě, že je Vaše odpověď "Ano", který z benefitů Vás oslovil?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případě, že respondenti zvolili odpověď „Ano“, měli vybrat maximálně tři zaměstnanecké benefity, které je při hledání zaměstnání oslovily. Nejúspěšnějším benefitem je v tomto případě flexibilní pracovní doba, kterou označilo téměř 40 % respondentů. Dále byli respondenti nejvíce osloveni nabídkou sick days a příspěvků na volný čas. Znovu se zde tedy ukazuje rostoucí zájem o work-life balance.



Obrázek 12: V případě, že je Vaše odpověď "Ne", co jiného Vás oslovilo?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pokud respondenti odpověděli „Ne“, museli taktéž vybrat maximálně tři možnosti. Tentokrát však nevybírali ze zaměstnaneckých benefitů, ale jiných skutečností, které je oslovily. V dotazníku byly původně uvedeny tři možnosti: získání pracovních zkušeností, reference od zaměstnanců a pověst banky. Čtyři respondenti uvedli vlastní odpověď: výzva, pracovní prostředí a finanční ohodnocení. 52 % respondentů zvolilo nejčastější odpověď získání pracovních zkušeností. Druhou nejčastější odpovědí jsou reference od zaměstnanců (32 %), které jsou vlastně součástí třetí nejčastější odpovědi pověst banky (12 %).

Spokojenost se stávajícími zaměstnaneckými benefity

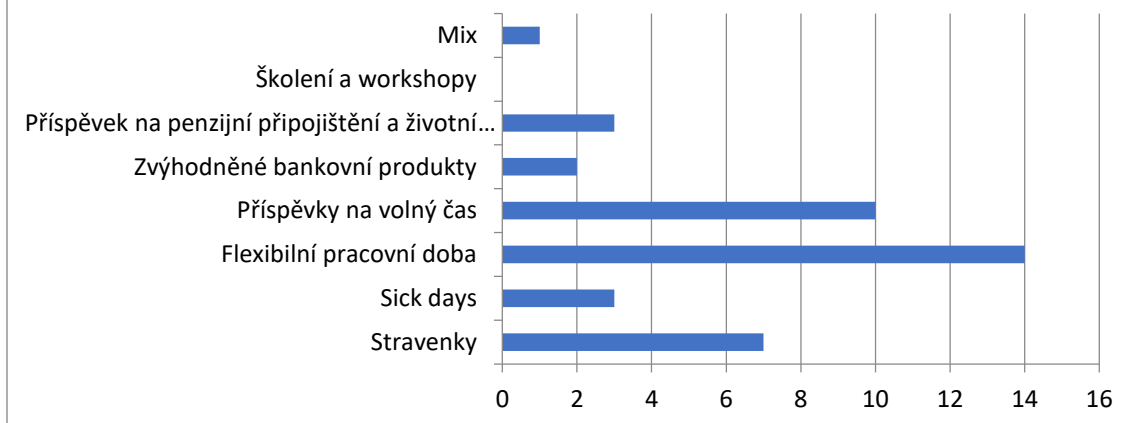


Obrázek 13: Jaká je Vaše spokojenost se stávajícími zaměstnaneckými benefity?

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Velmi kladné jsou výsledky u otázky: Jaká je Vaše spokojenost se stávajícími zaměstnaneckými benefity? Zde 93 % respondentů uvedlo jako odpověď „Spokojen/a; Velmi spokojen/a“. K této otázce byly navíc vytvořeny dva doplňující dotazy. Jeden k odpovědím s kladným hodnocením a druhý se záporným.

Nejoblíbenější benefit

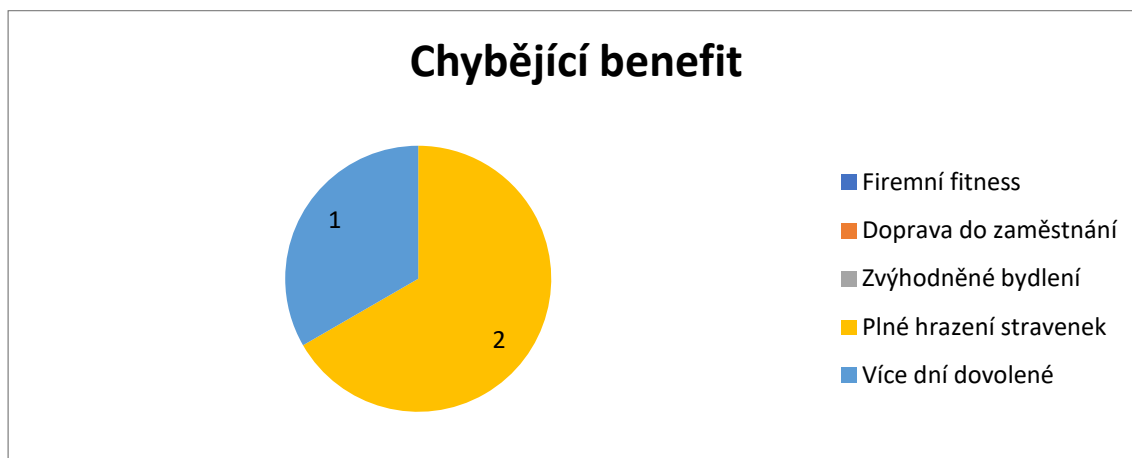


Obrázek 14: V případě, že je Vaše odpověď "Velmi spokojen/a; Spokojen/a", uveďte Váš nejoblíbenější benefit

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případě, že respondent uvedl odpověď „Velmi spokojen/a; Spokojen/a“, zvolil následně svůj nejoblíbenější nabízený benefit. Znovu byla nejpočetnější odpovědí flexibilní pracovní doba, kterou zvolilo 35 % dotazovaných. Dalších 25 % zvolilo příspěvky

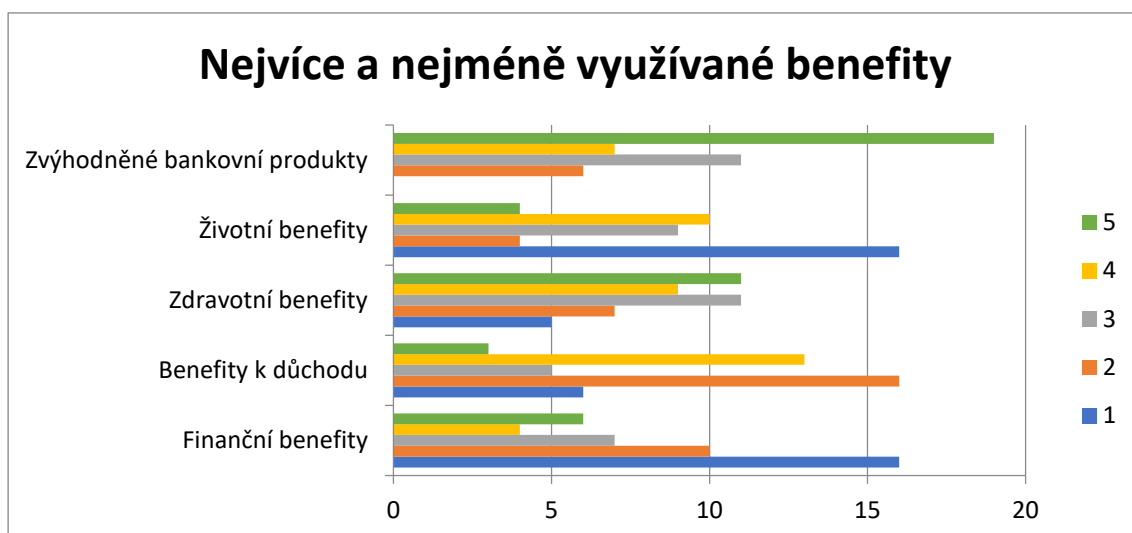
na volný čas a 17,5 % stravenky. Jeden ze zaměstnanců, zde také připsal vlastní odpověď: mix, ten však není nijak blíže specifikovaný.



Obrázek 15: V případě, že je Vaše odpověď "Velmi nespokojen/a; Nespokojen/a", uveďte jeden benefit, který postrádáte

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U doplňující otázky v případě odpovědi „Velmi nespokojen/a; Nespokojen/a“, bylo možné vybírat ze tří odpovědí: firemní fitness, doprava do zaměstnání, zvýhodněné bydlení, nebo uvést svou vlastní odpověď. Dotazovaní zde využili vlastních odpovědí. Dva z nich uvedli jako nedostatek pouze částečné hrazení stravenek zaměstnavatelem a vznesli žádost o jejich navýšení. Zbývající respondent požaduje více dní dovolené.



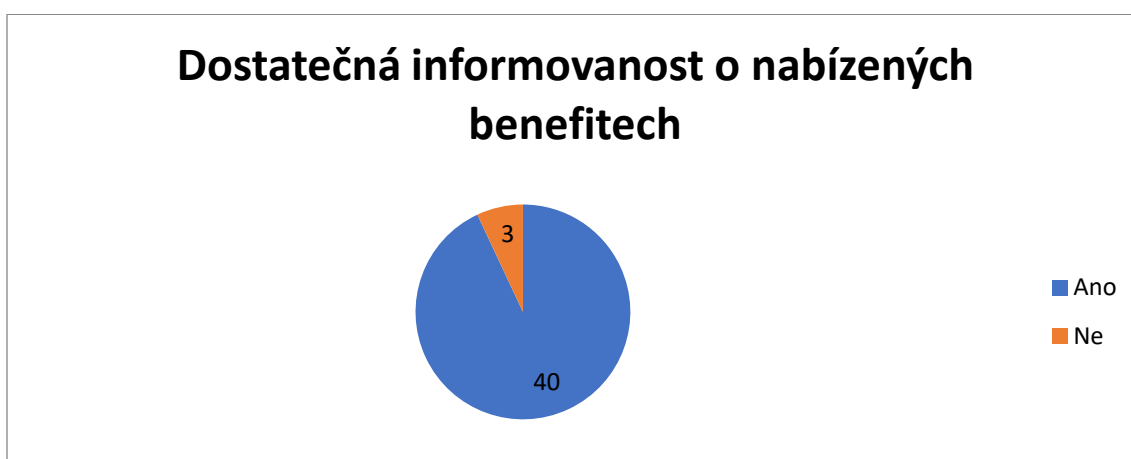
Obrázek 16: Očíslujte následující benefity Banky X dle svých preferencí (1 = nejvíce využívané; 5 = nejméně využívané)

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

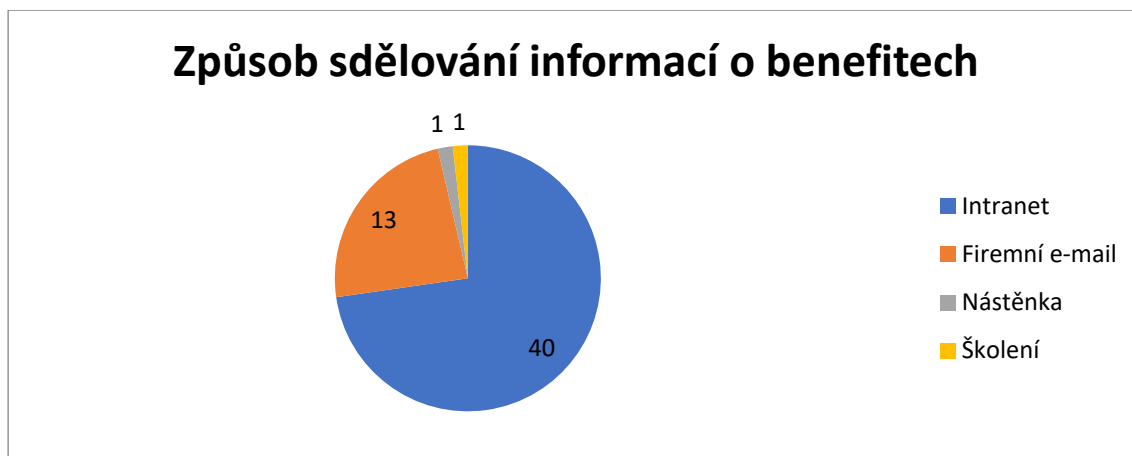
Respondenti byli také požádáni o očíslování pěti skupin benefitů dle svých preferencí. Od nejvíce využívaných po nejméně využívané. Kromě zvýhodněných bankovních produktů byly u každé skupiny uvedeny příklady benefitů:

- Životní benefity = flexibilní pracovní doba, příspěvky na volný čas.
- Zdravotní benefity = sick days, očkování zdarma.
- Benefity k důchodu = příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.
- Finanční benefity = finanční příspěvek na mateřskou školku, stravenky.

Poslední místo obsadily zvýhodněné bankovní produkty. 44,2 % dotazovaných je označilo za nejméně využívané. Naopak mezi nejvíce využívané patří životní a finanční benefity.



Obrázek 17: Jste dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých benefitech a jejich změnách?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020



Obrázek 18: Jakým způsobem jste o benefitech informován/a?
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V závěrečné části dotazníku respondenti odpovídali na otázky spojené s informovaností ohledně nabízených benefitů. Nejprve měli zodpovědět, zda jsou dostatečně informováni o nabízených zaměstnaneckých benefitech a jejich změnách. Na tuto otázku odpovědělo 93 % dotazovaných pozitivně, tedy „Ano“.

Předmětem druhé otázky byl způsob, jakým jsou o benefitech informováni. Zde mohli respondenti označit libovolný počet odpovědí, včetně svých vlastních. Většina, tedy 93 %, označilo za svou odpověď intranet. Někteří z nich označili také firemní e-mail a dva dotazovaní přidali vlastní odpovědi: nástěnka, školení.

8.6 Návrh na optimalizaci motivačního systému

Na základě získaných dat z dotazníku a rozhovoru se zaměstnancem personálního útvaru jsou zde shrnuty návrhy na optimalizaci motivačního systému Banky X. Jelikož jsou výsledky dotazníkového šetření vcelku pozitivní, nejsou zde doporučeny žádné zásadní změny v benefičním systému. Zároveň jsou v této kapitole vyhodnoceny předpoklady stanovené autorkou bakalářské práce. Z vyhodnocení předpokladů plynou následující závěry:

- **předpoklad č. 1:** bylo potvrzeno, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance Banky X je finanční motivace,
- **předpoklad č. 2:** 58 % respondentů uvedlo, že nabídka zaměstnaneckých benefitů neměla vliv na rozhodnutí pracovat pro Banku X, předpoklad byl tedy vyvrácen,

- **předpoklad č. 3:** flexibilní pracovní doba je skutečně nejoblíbenějším zaměstnaneckým benefitem v Bance X,
- **předpoklad č. 4:** zaměstnanci Banky X z nabízených benefitů nejvíce využívají finanční benefity, nikoliv životní,
- **předpoklad č. 5:** většina dotazovaných je o změnách v motivačním systému dostatečně informována, předpoklad se tedy potvrzuje.

8.6.1 Optimalizace nabídky školení a jazykových kurzů

Prvním návrhem, který vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, je změna nabídky školení a jazykových kurzů. Důvodem pro změnu jsou negativní výsledky u otázky týkající se spokojenosti s motivačními faktory, kde nabídka školení a jazykových kurzů skončila mezi třemi nejméně uspokojivými faktory. Zároveň na zaměstnance Banky X působí jako nejméně důležitý faktor. Dle názoru autorky spolu tyto dvě odpovědi úzce souvisí, a proto by bylo vhodné nabídku obměnit, aby se tento motivační faktor stal v očích zaměstnanců důležitějším. Pokud ho budou zaměstnanci považovat za více důležitý, určitě to bude mít pozitivní dopady na pracovní výsledky zaměstnanců, což banku celkově obohatí. Přestože nebylo autorce sděleno, co současná nabídka školení zahrnuje, dovoluje si zde uvést pár tipů, jak nabídku školení zpestřit i pro méně angažované zaměstnance. Prvním doporučením je zařazení **online kurzů**. Především by banka měla zvážit krátké, interaktivní online kurzy vytvořené takzvaně „na míru“. Takové kurzy nejsou zpravidla tak nákladné jako školení s osobní účastí školitele a zaměstnanec si je navíc může spustit kdykoliv bude chtít. Zároveň by banka nebyla limitována případnou čekací dobou na žádaného školitele a mohla školení využívat přímo v době, kdy jsou nejvíce potřeba. Navíc budou online školení určitě do budoucna hrát stále důležitější roli v motivačním systému. Zaměstnanci totiž stále více preferují vlastní rozložení pracovní doby, se kterou souvisí i kurzy a školení. Velkou výhodou je i to, že se ke kurzu může zaměstnanec i několikrát vrátit a obsažené znalosti si zopakovat dle potřeby.

Další možností, jak zvýšit zájem o nabízená školení je vytvoření **takzvaných kompetenčních modelů**. V nich by zaměstnanec v případě zájmu o kariérní posun viděl, co by měl ideální kandidát splňovat – jaké kurzy by měl absolvovat, aby získal požadované znalosti a dovednosti.

Třetím a posledním tipem v rámci optimalizace nabídky školení a jazykových kurzů je zařadit do nabídky kurzy ve formě **projektového učení**. U této formy kurzu je lektor pouze poradcem, zatímco zaměstnanci pracují na optimálním řešení určité situace neboli projektu. Banka by v tomto případě mohla využít vlastních zkušeností z minulosti a zaměřit se na projekty, u kterých zaměstnanci často dělají chyby a sami se chtějí naučit správné řešení. Především zaměstnanci pracující v oblasti firemního poradenství, kteří byli zároveň dotazováni v rámci této bakalářské práce, by dle názoru autorky tuto formu školení ocenili. U firemního poradenství není prostor pro chyby, a tak by se na některé situace mohli zaměstnanci předem připravit v rámci projektového učení.

8.6.2 Optimalizace životních benefitů

Vzhledem k oblíbenosti životních benefitů, která taktéž vyplývá z dotazníkového šetření, by autorka doporučila rozšíření jejich nabídky. Přestože má většina zaměstnanců Banky X možnost využití flexibilní pracovní doby, pro některé pracovní pozice by bylo vhodné zařadit do nabídky benefitů pravidelný **home office**. Ten byl také zmíněn v rozhovoru s personalistkou, která uvedla, že se na home office často ptají noví uchazeči o práci již na pracovním pohovoru. Nabízená práce z domova by tedy mohla zároveň zvýšit zájem o práci pro Banku X. Například u firemního poradenství by se mohlo jednat o zavedení jednoho pracovního dnu na home office, kde by zaměstnanec pracovní dobu využil ke komunikaci se stálými klienty, kteří nepotřebují osobní konzultaci. Při výkonu práce, by tedy nedocházelo k žádným komplikacím. Vzhledem k situaci, která nastala začátkem roku 2020, kvůli šíření nového typu koronaviru, byla Banka X nucena upravit svůj pracovní režim. Většina zaměstnanců si tedy práci z domova již vyzkoušela a banka má nyní podklady k tomu, aby případné změny aplikovala.

Z důvodu stále větší poptávky po work-life balance, by bylo vhodné zaměřit se v rámci životních benefitů na hlubší propojování rodinného a pracovního života. Na tento trend Banka X reaguje již zavedenou firemní školkou. Ale vzhledem k tomu, že Češi jsou národem s vysokým počtem domácích mazlíčků, bylo by přínosné zvážit také zavedení **dog friendly office**. Samozřejmě by bylo nutné nejprve vyhodnotit, pro které zaměstnance je tento benefit přípustný a za jakých podmínek. Tento benefit zajisté přispívá vytvoření domácí atmosféry na pracovišti a usnadní den nejednomu zaměstnanci. Zároveň pro banku nepředstavuje žádné potíže v podobě navyšování rozpočtu na zaměstnanecké benefity.

V současné době se k tomuto trendu přizpůsobují velké společnosti jako například Google, Ticketmaster a z bankovního sektoru britská digitální banka Monzo. Přítomnost psů na pracovišti totiž přináší uvolněnější atmosféru a prohlubuje vztahy mezi zaměstnanci.

8.6.3 Rozšíření zaměstnaneckých benefitů „na míru“

Jak uvádí personalistka Banky X v rozhovoru s autorkou bakalářské práce, jako benefit budoucnosti vnímá především benefity „na míru“. V současné době banka používá cafeteria systém, který je sám o sobě velmi variabilní. Většina benefitových společností již nyní nabízí možnost využití mobilních aplikací, kde dle dostupných dat dochází k vyhodnocování vhodných nabídek pro daného zaměstnance. Zároveň mobilní aplikace představují značné zjednodušení plateb benefitovými body a jsou pro uživatele přehledně uspořádané. Pokud tuto možnost nabízí společnost, se kterou banka aktuálně spolupracuje, bylo by vhodné zaměstnance plošně informovat a případně zaškolit k užívání. Jistě se tak uleví i personálnímu útvaru, který musí případné dotazy, týkající se cafeteria systému, řešit.

8.6.4 Zhodnocení návrhu a formulace závěru

V rámci praktické části bakalářské práce bylo zjištěno, že dle průzkumů či dostupných zdrojů od externích agentur pravidelně dochází k optimalizaci motivačního systému Banky X. Na základě těchto dat jsou mimo jiné navrhována různá opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců. Z tohoto důvodu byly výsledky dotazníkového šetření relativně pozitivní. V motivačním systému Banky X není třeba provádět rozsáhlé změny, proto autorka navrhl pouze tři typy optimalizací, které by banka mohla zvážit. Nejprve autorka doporučuje zavedení online kurzů, které by rozšířily současnou nabídku školení a jazykových kurzů. Současná nabídka totiž pro zaměstnance není příliš motivující. V rámci optimalizace nabízených kurzů je také doporučena tvorba kompetenčních modelů a zařazení kurzů ve formě projektového učení.

Další návrh na optimalizaci je zaměřen na oblast životních benefitů. Zde autorka doporučuje zavedení pravidelného home office pro zaměstnance na určitých pracovních pozicích, kterým by tento benefit nebránil ve výkonu pracovních povinností. Nabídka životních benefitů by také mohla být doplněna o dog friendly office, který se stává trendem především u velkých společností. Posledním doporučením je využití mobilních aplikací

dostupných u většiny benefitových společností. Jejich používání by jistě usnadnilo práci personálního útvaru Banky X. Aplikace je pro zaměstnance častokrát mnohem přehlednější než webový systém caterie a zároveň lze snadněji uplatnit získané body. Jelikož cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení vhodná k optimalizaci motivačního systému Banky X, je cíl práce považován za splněný.

Závěr

Obsahem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců, konkrétně v oblasti bankovního sektoru. Cílem práce bylo navrhnout vhodná řešení k optimalizaci motivačního systému ve vybrané finanční instituci. Jako nástroj ke sběru dat byl zvolen dotazník určený pro stávající zaměstnance dané instituce. Bakalářská práce je tvořena dvěma částmi, teoretickou a praktickou. Pro praktickou část autorka použila interní data vybrané banky, která je v rámci celé práce označována jako Banka X. Na základě domluvy s vedením Banky X musel její skutečný název zůstat v utajení z důvodu použití citlivých interních údajů.

Teoretická část se zabývá všemi důležitými pojmy souvisejícími s daným tématem, od personální práce po finanční instituce. Personální práce je velmi komplexní a zahrnuje mnoho činností. Mezi ně patří mimo jiné také odměňování. V rámci personální práce bankovního sektoru jsou nejčastějšími problémy vysoká fluktuace zaměstnanců a pravidelné snižování stavů. Nejmodernějším pojetím personální práce je řízení lidských zdrojů, které je předmětem druhé kapitoly. Zde se čtenář dozvídá, že mezi faktory ovlivňující zaměstnance patří kromě angažovanosti a oddanosti také motivace. Ta je podrobněji popsána v následující kapitole, jejíž součástí jsou i různé motivační teorie. Motivační faktory lze rozdělit na vnitřní a vnější. Právě vnějšími faktory se zabývá odměňování, kterým teorie pokračuje. Zaměstnavatelé využívají mnoho různých forem odměňování, jednou z nich jsou zaměstnanecké benefity, které jsou nezbytnou součástí analýzy v praktické části. Proto jsou také podrobněji popsány v teorii, ze které vyplývá, že jejich nabídka velmi rozmanitá a neustále se rozšiřuje. Mezi současné trendy patří především benefity podporující work-life balance. Vhodnou volbou zaměstnaneckých benefitů a dalších forem odměňování dochází ke stabilizaci zaměstnanců. Samozřejmě ji ovlivňují i další faktory, které jsou popsány ve stejnojmenné kapitole. Pokud podnik stabilizaci nezvládne, dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, která je, jak již bylo zmíněno, problémem také bankovních institucí. Teoretickou část uzavírá kapitola věnující se finančním institucím, do kterých patří také instituce sektoru bankovníctví. V České republice funguje takzvaný dvoustupňový bankovní systém, jehož podstatu tvoří jedna centrální banka, která reguluje činnost ostatních bank. Mezi tyto ostatní banky se řadí i zvolená Banka X, jejíž motivační systém je předmětem průzkumu v praktické části.

V úvodu praktické části je stručně představena Banka X, která patří mezi přední firemní a investiční banky. Následuje popis personálního útvaru. Mezi kompetence personálního útvaru patří tvorba a implementace celkové personální strategie, personální plánování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a další činnosti. Mimo to zodpovídá za celkovou koncepci odměňování a systému benefitů. Útvar také provádí interní průzkumy angažovanosti a spokojenosti, jejichž součástí je i sledování vývoje zaměstnaneckých benefitů. Dále autorka využila možnosti rozhovoru s personalistkou Banky X, která ochotně zodpověděla čtyři dotazy zaměřené přímo na motivační program a zaměstnanecké benefity. Zde se autorka dozvídá, že je motivační program optimalizován v zásadě průběžně, dle dostupných interních i externích dat. Mezi principy benefitního systému Banky X patří podpora maximální flexibility čerpání benefitů. Z tohoto důvodu banka využívá pro většinu benefitů volitelnou formu prostřednictvím benefitní peněženky. Kromě benefitů obsažených v systému caterie je zaměstnancům umožněno čerpat dny placeného/neplaceného volna navíc a dalších zajímavých výhod. Po kompletním výčtu nabízených zaměstnaneckých výhod dochází k interpretaci výsledků dotazníkového šetření. Dotazník se skládá ze třinácti stručně formulovaných otázek. Jeho kompletní znění je dostupné k nahlédnutí v přílohách. Díky výsledkům z dotazníkového šetření a částečně i rozhovoru s personalistkou Banky X, mohla autorka bakalářské práce navrhnout doporučení k optimalizaci motivačního systému banky. Zároveň také provedla vyhodnocení stanovených předpokladů:

- **předpoklad č. 1:** bylo potvrzeno, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance Banky X je finanční motivace,
- **předpoklad č. 2:** 58 % respondentů uvedlo, že nabídka zaměstnaneckých benefitů neměla vliv na rozhodnutí pracovat pro Banku X, předpoklad byl tedy vyvrácen,
- **předpoklad č. 3:** flexibilní pracovní doba je skutečně nejoblíbenějším zaměstnaneckým benefitem v Bance X,
- **předpoklad č. 4:** zaměstnanci Banky X z nabízených benefitů nejvíce využívají finanční benefity, nikoliv životní,
- **předpoklad č. 5:** většina dotazovaných je o změnách v motivačním systému dostatečně informována, předpoklad se tedy potvrzuje.

U většiny předpokladů došlo k jejich potvrzení. Odpovědi dotazovaných byly relativně pozitivní. Celkem autorka navrhla tři typy optimalizací stávajícího systému. Nejedná se

však o žádné zásadní změny, jelikož motivační systém Banky X je koncipován opravdu velmi dobře. Je tomu tak právě i z důvodu pravidelně prováděných průzkumů v režii samotné banky. Prvním návrhem autorky bakalářské práce je optimalizace nabídky školení a jazykových kurzů. Důvodem tohoto návrhu jsou negativní výsledky vyplývající z dotazníkového šetření u otázek týkající se této problematiky. Hlavním výstupem by mělo být zařazení online kurzů, které jsou velmi variabilní a mají mnoho výhod blíže specifikovaných u daného návrhu. Dalšími tipy v rámci optimalizace nabídky školení a jazykových kurzů je vytvoření takzvaných kompetenčních tabulek a zařazení kurzů ve formě projektového učení. Jelikož odpovědi z dotazníkového šetření jasně naznačují oblíbenost životních benefitů, autorka také doporučuje jejich rozšíření. Tentokrát se jedná o nabídku pravidelného home officu pro vybrané zaměstnance. Těm zaměstnancům, kteří by neměli možnost využít home office, by mohlo být pracovní prostředí příjemně poměrně novým benefitem: dog friendly office. Posledním doporučením je rozšíření zaměstnaneckých benefitů „na míru“ a to formou mobilních aplikací, které nabízí mnoho specializovaných externích společností. Cíl bakalářské práce byl tedy tímto splněn.

Seznam použité literatury

Citace

Aktuálně.cz. 2019. *Čtyřdenní pracovní týden je realitou. Firmy zkouší prodloužit víkend, vydělají na tom.* Kateřina Hovorková [online]. [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prace-jen-ctyri-dny-v-tydnu-budoucnost-nebo-jen-benefit/r~350b628c441511e9b38a0cc47ab5f122/>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-11956-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9995-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČBA. 2019. *Český bankovní sektor*. Česká bankovní asociace [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://czech-ba.cz/o-bankovnim-sektoru>

Česko: Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách.

FINANCNIVZDELAVANI.CZ. 2019. *Bankovníctví*. Česká bankovní asociace [online]. [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/bankovnictvi>

Grafton Recruitment. 2018. *TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita* [online]. [cit. 2019-11-11]. Dostupné z:

<https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>

IT-Slovník.cz. 2008-2019. *Mileniál* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/milenial>

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

Peníze.CZ. 2019. *Hodně práce za málo peněz. Banky neudrží zaměstnance, hledají nové*. Kateřina Hovorková [online]. [cit. 2019-11-09]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/408883-hodne-prace-za-malo-penez-banky-neudrzi-zamestnance-hledaji-nove>

REJNUŠ, Oldřich. 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3671-6.

SETIYANI, Aris aj. 2019. *International Review of Management and Marketing*. EconJournals [online]. Turkey: Mersin. [cit. 2019-11-09]. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/2288759657/abstract/6B53628B7C0C4603PQ/1?accountid=17116>.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.

VimVic.cz. 2019. *MultiSport karta. Kde nabízejí tento benefit ZDARMA?* Andrea Kubešová [online]. [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>

VimVic.cz. 2018. *Sabbatical: Neplacené volno aneb co byste o něm měli vědět.* Dana Grófová [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/sabbatical-neplacene-volno-aneb-co-byste-o-nem-meli-vedet>

ULRICH, Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3058-5

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9599-2.

Bibliografie

The Conversation Trust (UK) Limited. 2019. *Why more companies are going dog friendly* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://theconversation.com/why-more-companies-are-going-dog-friendly-123405>

LMC s.r.o. 2020. *Firemní vzdělávání na dlani* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/wp-content/uploads/sites/3/2020/03/E-book-firemni%CC%81-vzde%CC%81a%CC%81va%CC%81ni%CC%81.pdf>.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	72
-----------	---------------	----

Příloha A Dotazník

Vážení zaměstnanci Banky X,

jmenuji se Ester Mynářová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Tímto Vás žádám o vyplnění dotazníku, který je nedílnou součástí mé bakalářské práce s názvem "Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci". Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně pro praktickou část mé bakalářské práce. Skládá se ze 13 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere víc než pár minut.

Předem děkuji za ochotu a Váš čas při vyplňování následujících otázek.

1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Věková skupina:

- Do 30 let
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

3. Typ pracovního úvazku:

- Plný úvazek
- Poloviční úvazek

4. Spokojenost s motivačními faktory:

	Spokojený/á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Nespokojený/á
Náplň práce				
Finanční motivace (základní mzda)				
Možnost pracovního posunu				
Nabídka školení, jazykových kurzů				
Pracovní prostředí				
Vztahy s nadřízenými				
Uznání a pochvala				

5. Který z předchozích faktorů je pro Vás nejdůležitější?

- Náplň práce
- Finanční motivace (základní mzda)
- Možnost pracovního posunu
- Nabídka školení, jazykových kurzů
- Pracovní prostředí
- Vztahy s nadřízenými
- Uznání a pochvala

6. Který z předchozích faktorů je pro Vás nejméně důležitý?

- Náplň práce
- Finanční motivace (základní mzda)
- Možnost pracovního posunu

- Nabídka školení, jazykových kurzů
- Pracovní prostředí
- Vztahy s nadřízenými
- Uznání a pochvala

7. Měla nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv na Vaše rozhodnutí v Bance X pracovat?

- Ano
- Ne

8. V případě, že je Vaše odpověď "Ano", který z benefitů Vás oslovil?

- Stravenky
- Flexibilní pracovní doba
- Zvýhodněné bankovní produkty
- Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- Příspěvky na volný čas
- Sick days
- Školení a workshopy

V případě, že je Vaše odpověď "Ne", co jiného Vás oslovilo?

- Pověst banky
- Reference od zaměstnanců
- Získání pracovních zkušeností

9. Jaká je Vaše spokojenost se stávajícími zaměstnaneckými benefity?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

10. V případě, že je Vaše odpověď "Velmi spokojen/a; Spokojen/a", uveďte Váš nejoblíbenější benefit:

- Stravenky
- Sick days
- Flexibilní pracovní doba
- Příspěvky na volný čas
- Zvýhodněné bankovní produkty
- Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- Školení a workshopy

V případě, že je Vaše odpověď "Velmi nespokojen/a; Nespokojen/a", uveďte jeden benefit, který postrádáte:

- Firemní fitness
- Doprava do zaměstnání
- Zvýhodněné bydlení
- Jiné:

11. Očíslujte následující benefity Banky X dle svých preferencí (1. nejvíce využívané; 5. nejméně využívané):

- Finanční benefity (finanční příspěvek mateřskou školu, stravenky)
1 2 3 4 5
- Benefity k důchodu (příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění)
1 2 3 4 5
- Zdravotní benefity (sick days, očkování zdarma)
1 2 3 4 5
- Životní benefity (flexibilní pracovní doba, příspěvky na volný čas)
1 2 3 4 5
- Zvýhodněné bankovní produkty
1 2 3 4 5

12. Jste dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých benefitech a jejich změnách?

- Ano
- Ne

13. Jakým způsobem jste o benefitech informován/a?

- Intranet
- Firemní e-mail
- Nástěnka
- Jiné:

Děkuji za zodpovězení všech otázek. Vážím si Vaší spolupráce na bakalářské práci.
Ester Mynářová

Zdroj: vlastní zpracování