

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ
KOMBINOVANÉ STUDIUM
2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Beránková

**Základní principy motivace a jejich návaznost na
systémy odměňování v praxi**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Mgr. Stanislav Termann

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Martina Beránková

**Basic principles of motivation and their relation to
remuneration schemes in practice**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Mgr. Stanislav Termann

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Martina Beránková

Poděkování

Děkuji panu inženýrovi Jurajovi Eiselovi za odborné vedení při tvorbě této diplomové práce, cenné rady a podněty.

Anotace

Předmětem diplomové práce je ověření výzkumnou metodou - průzkum provedený dotazníkovým šetřením - diferencovaného rozložení prioritních motivačních faktorů napříč ekonomicky aktivní populací s cílem navrhnout změny v systému odměňování v konkrétní obchodní společnosti. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska pro následující, praktickou část práce, zejména se jedná o výklady pojmů „motivace“, „stimulace“ a „systémy odměňování“. Dále je v teoretické části popsán systém odměňování v konkrétní obchodní společnosti. V praktické části je nejdříve popsána metodika průzkumu, poté je zde popsán realizovaný výzkum, jeho výsledky a jsou zde navržena doporučení pro úpravy systému odměňování konkrétní společnosti. V závěru práce jsou shrnuty zjištěné výsledky a dány návrhy vhodných opatření do budoucna.

Klíčové pojmy

diplomové práce, dotazníková šetření, Maslowa pyramida, motivace, motivační kotva, motivační teorie, stimul, strategie systému odměňování, systémy odměňování, teorie cíle, teorie dvou faktorů, teorie hierarchie potřeb, teorie očekávání, teorie posílení, teorie potřeb dosahování cíle, teorie pracovní motivace X a Y, Yerkes-Dodsonův zákon, zaměstnanecké průzkumy

Annotation

The subject of this thesis is to check by the research method - survey questionnaire - a differentiated distribution priority motivating factors across economic active population in order to propose changes in the remuneration system in a particular company. The first part gives the theoretical background, for the following practical part of the work, in part the interpretation of the terms such as "motivation", "stimulation" and "reward systems". The theoretical part describes the system of remuneration in specific company. The practical part firstly describes the methodology of the survey, secondly describes the field research, its results and proposes recommendations for modifying the remuneration system specific company. The conclusion summarizes the results and gives the proposals for appropriate measures in the future.

Key words

employee surveys, incentive theory, Maslowa pyramid, Master thesis, motivation, motivational anchor, questionnaire survey, remuneration systems, stimulus, the strategy of the remuneration systems, the theory of expectations, the theory of objective, the theory of reinforcement, the theory of two factors, the theory of work motivation of X and Y, theory of hierarchy of needs, theory of needs for achieving the objectives, Yerkes-Dodsonův law

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Motivace	11
1.1.1 Pojem „motivace“.....	11
1.1.2 Pracovní motivace.....	12
1.1.3 Vnitřní a vnější motivace.....	13
1.1.4 Zdroje motivace	15
1.1.5 Motivační teorie.....	18
1.1.6 Pojem „Stimul“	24
1.1.7 Vzájemné působení motivace a odměňování	24
1.2 Systémy odměňování.....	28
1.2.1 Pojem „systém odměňování“	29
1.2.2 Tvorba strategie odměňování.....	30
1.2.3 Prvky systému odměňování.....	32
1.2.4 Systém odměňování dle typu pozice.....	37
1.2.5 Systém odměňování dle typu zaměstnavatele.....	38
1.3 Situace na českém trhu.....	39
1.4 Konkrétní příklad systému odměňování v komerční sféře.....	41
1.4.1 Zaměstnavatel: ČSOB leasing a.s.	41
1.4.2 Systém odměňování v ČSOBL	43
1.4.3 Výhody a nevýhody systému odměňování ČSOBL.....	45
1.4.4 Průzkumy spokojenosti zaměstnanců ve společnosti	46
1.5. Shrnutí teoretické části diplomové práce	48
2. PRAKTICKÁ ČÁST	49
2.1 Metodika průzkumu	49
2.2 Kontext výzkumu	50
2.2.1 Cíl průzkumu.....	51
2.2.2 Cílová skupina výzkumu	51
2.2.3 Metoda.....	52
2.2.4 Dotazník využitý v rámci výzkumného šetření	53
2.3 Vyhodnocení průzkumu.....	53
2.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku	53
2.3.2 Zjištění a jejich interpretace	55
2.3.3 Shrnutí výsledků průzkumu.....	64
2.4 Doporučení pro odměňovací systémy.....	66
2.4.1 Doporučení pro úpravu systému odměňování	67
2.4.2 Doporučení pro komunikování stimulantů zaměstnancům.....	68
3. ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	74
Seznam obrázků:	74
Seznam grafů:.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Aktuální hospodářská situace, která je často označována jako stagnace až krize, vyvolává v mnoha firmách aktivity směřující ke snižování nákladů a k hledání cest, jak zvýšit svou efektivitu. Jedním z důležitých faktorů maximalizace zisku firmy je zaměstnanec, který má vysokou výkonnost, je kreativní, loajální. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že motivovaný zaměstnanec má vyšší výkonnost. Uvědomují si, že investice realizovaná do správné motivace se firmě v konečném důsledku vrátí ve vyšších ziscích. Poradenská společnost PwC uvádí (Hunčík, 2006), že podle jejich databází je se svým finančním ohodnocením spokojeno v nejlepších společnostech asi jen 60 % zaměstnanců. Říká snad tato informace, že jsou systémy odměňování ve firmách neefektivní?

Pokud je, s mírnou nadsázkou, použita analogie zaměstnance jako výrobního prostředku a stroje jako výrobního prostředku, pak je možné říci, že zaměstnanec, stejně tak jako stroj, musí být kvalitní, musí mít dobré znalosti a schopnosti, aby mohl svěřenou práci vykonávat. Stejně tak jako stroj, i on potřebuje palivo, které by pohánělo jeho tělo a mysl a umožňovalo mu pracovat na plný výkon a s nasazením všech svých sil. Tímto palivem je, v případě zaměstnance, zejména motivace, která dává jeho práci smysl a vede jej k tomu, aby svou práci odváděl co nejlépe a co možná nejefektivněji. Motivace je tedy velmi důležitým aspektem manažerské práce, který by mělo využívat vedení každého podniku.

Motivace jako nástroj ke zvyšování pracovního výkonu je tématem této diplomové práce. Autorka si uvědomuje důležitost motivace pro každý podnik. Autorka této diplomové práce působí v různých manažerských pozicích již 15 let. Mezi jejími hlavními úlohami v pozici vedoucího týmu je správné řízení týmu, jeho správná motivace a zjištění co nejlepších výkonů týmu, ale i každého jednoho zaměstnance. V průběhu své odborné praxe si autorka práce tak nemohla nevšimnout výrazných rozdílů mezi efektivitou jednotlivých motivačních nástrojů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

V oblasti pracovní motivace rozlišujeme dva rozdílné avšak vzájemně propojené pojmy: motivace a stimulace. Výklad slova „stimulace“ dle Psychologického slovníku (Hartl, a další, 2009 str. 565) je: „*záměrné podněcování či povzbuzení organismu k výkonu, které může přicházet buď zvnitřku, jako je přání, tužby, aspirace apod. a nebo zvenku jako např. pobídky ze sociálního okolí apod.*“. Výklad pojmu „motivace“ v Psychologickém slovníku

(Hartl, a další, 2009 str. 328) zní: „proces usměrňování, udržování a energetizace chování...uplatňuje se osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadních zkušeností, schopnosti a naučené dovednosti“. Tedy zatímco stimul představuje vnější podnět, který ovlivňuje lidské chování, motiv je vnitřní silou. Kleibl (Kleibl, 1997 str. 11) popisuje stimul jako „objektivní fakt, který poskytuje člověku možnost určitým jednáním uspokojit některou z potřeb“. Prvotním prvkem je potřeba. Jak dále uvádí Kleibl „Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě.“ (Kleibl, 1997 str. 11). Pokud je snaha porozumět motivaci zaměstnance v pracovním procesu, je třeba znát jeho motivační strukturu, tedy souhrn všech potřeb, jež pro něj mají různou hodnotu.

Management firem si vliv míry spokojenosti svých zaměstnanců na celkovou prosperitu firmy plně uvědomuje a tento fakt je doložen také výsledky mnoha průzkumů konaných mezi zaměstnanci firem, ať již pouze pro potřeby dané společnosti, tak pro vzájemné srovnání firem na trhu. Míra motivovanosti je v těchto průzkumech stavěna na přední, ne-li na první místo v žebříčku zkoumaných parametrů.

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit škálu motivačních nástrojů efektivních pro rozdílné skupiny zaměstnanců a na základě provedeného zjištění navrhnout konkrétní obchodní firmě úpravu jejího systému odměňování.

Autorka předpokládá úvodní základní hypotézu, že míra efektivity jednotlivých motivačních nástrojů je závislá na věku jejich příjemců.

V první kapitole autorka pokládá teoretické základy pro následnou praktickou část práce. Je zde provedeno seznámení se základními pojmy a popsána metodika výzkumu. V této kapitole je i popsán systém odměňování konkrétní obchodní společnosti – ČSOB Leasing a.s.

Ve druhé kapitole je popis realizovaného průzkumu a jeho vyhodnocení. Výzkum je prováděn metodou dotazníkového šetření v pěti věkových skupinách. Doplnující metodou výzkumu jsou strukturované rozhovory, které jsou prováděny jak s jednotlivými respondenty, tak s managementem firmy. Na základě zjištění v závěru druhé kapitoly dána doporučení pro úpravy stávajícího systému odměňování ve společnosti ČSOB Leasing.

V závěru práce je provedeno shrnutí zjištění v rámci průzkumu, ověření základní hypotézy a doporučení pro další rozvoj systému odměňování

v obchodní společnosti pro dlouhodobé zajištění vysoké motivovanosti zaměstnanců a tím i zajištění vysoké efektivity jejich výkonů.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Motivace

1.1.1 Pojem „motivace“

Základní definice pojmu motivace, jak ji udává R. Atkinson (Atkinson Rita, 2003 str. 348) zní: „*Motivace je stav, který aktivizuje chování a dává mu směr*“. Nakonečný (Nakonečný, 2004 str. 190) výklad pojmu ještě zpřesňuje: „*Motivace je vnitřní psychický proces, v němž se vytváří energetizace a zaměření na dosažení určitého cíle. Východiskem tohoto procesu je nějaký nedostatek v činnosti organismu nebo v situaci jedince. Zkušeností se potřeby zpředměťují a vytvářejí se tak vzorce instrumentálního chování jako nástroje dosažení nějakého očekávaného uspokojení. Ke spuštění instrumentálního chování musí být vedle výchozího motivačního stavu (potřeby) přítomny další podmínky: subjektivní odhad dosažitelnosti, hodnoty, cíle a důsledky chování. Motivování je naproti tomu zvnějšku, určitými pobídkami (incentivami) vyvolaná motivace; toho může být dosaženo jen tehdy, když nabízené incentivy odpovídají trvalejším nebo aktuálním motivačním stavům.*“

Motiv je zcela základním stavebním kamenem motivace. V této diplomové práci je chápán pojem motivace tak, jak jej popisuje Bernová a Nový (Bedrnová, a další, 2007 str. 242), tedy jako určitá vnitřní psychická síla nebo pohnutka, která při dosažení určité intenzity může být psychologickou příčinou určitého chování či jednání člověka. Motiv má dále význam pro individualizaci a emoční prožívání určitého jednání. Na základě motivu může být chování jedince silně prožíváno a může obsahovat velmi silný psychologický smysl. Pro zjednodušení pochopení pojmu je možné motiv spojovat s určitým cílem, kterého má být určitým jednáním dosaženo, a který je spojován s uspokojením vnitřních potřeb jedince. Dokud tohoto cíle není dosaženo, motiv stále působí a vytváří motivaci k vykonávání činnosti směřující k dosažení daného cíle. S postupujícím časem, tedy s narůstající mírou potřeby dosažení cíle, získává motiv na intenzitě, čímž je intenzivnější také motivace a vůle vykonat vše potřebné pro splnění vytyčeného cíle. Avšak zde je nezbytné zmínit jedno z velkých rizik, které je s tímto pojetím spojeno – totiž bude-li cíl stanovený tak, že jej nebude reálně dosáhnout, působení motivu s tímto cílem spojeným je s postupem času stále slabší, až motiv spojený s daným cílem ztratí veškerou svou intenzitu a motivace vycházející z tohoto motivu je nulová, čímž se vytratí také vliv na jednání a chování pracovníků. (Bedrnová, a další, 2007 str. 426)

Vztažení motivu k určitému cíli je však do jisté míry pouze zjednodušeným modelem. Ne všechny motivy směřují k dosažení určitého cíle. K motivaci lze vztahovat i tzv. instrumentální motivy, které podle M. Kadlčíka (Kadlčík, 2001 str. 170) nesměřují k určitému cíli, ani jimi nelze vymezit cílový stav, ale vyznačují se pohnutkami k procesním činnostem a představují snahu o vykonávání činnosti jako takové. Vnitřní uspokojení pak není dosahováno dosažením určitého cíle či splněním daného úkolu, ale již vykonáváním samotné činnosti.

Je-li motivem chápáno to, co dává intenzitu a energii motivaci, je třeba si rovněž uvědomit, že i v případě motivu je nutné určovat „směr“ jeho působení. Jedná se tedy o vektorovou veličinu. V dalších krocích této úvahy je nezbytné podotknout, že v každém okamžiku na jedince působí celá řada motivů, které se stejně jako síla dají skládat a rozkládat. Tedy, platí že, motivy, které sledují stejný cíl, se vzájemně podporují, motivy, které sledují odlišný cíl, se mohou vzájemně oslabovat nebo dokonce znemožňovat. Tyto skutečnosti přehledně zpracovávají autoři Lea a kolektiv (Lea, a další, 1994 stránky 670-671), kteří dále zmiňují, že motiv nelze považovat za jediný determinant lidské motivace, ale je nezbytné chápat ho společně s motivací jako vztahové pojmy, které mají jak svou vnitřní složku hybných sil, tedy sil uvnitř jedince, tak složku vnější, která obsahuje determinanty přicházející k jedinci z vnějšího prostředí. Toto potvrzují i další autoři, mezi nimi zejména Bedrnová a Nový (Bedrnová, a další, 2007 str. 242), kteří navíc dodávají, že motiv určuje pouze směr motivace, její intenzitu a délku trvání.

1.1.2 Pracovní motivace

Jak je již uvedeno v úvodu této diplomové práce, je efektivní řízení výkonnosti zaměstnanců vysoce aktuálním tématem dneška. Jak uvádí Forsyth (Forsyth, 2009 str. 16) motivace poskytuje důvod lidem, kteří chtějí odvést dobrou práci, jen pokud lidé chtějí pracovat a jsou podporováni dělat věci dobře, je možné se na ně spolehnout. Motivace jako taková je velmi abstraktním pojmem, jehož zkoumání může být značně komplikované a je nezbytné, aby při jeho popisu bylo postupováno dle nejnovějších poznatků obsažených v odborné literatuře. Pokud však dojde k pochopení smyslu a fungování motivace a manažer získá schopnost upravovat a cílit motivaci na míru každému zaměstnanci zvláště, získá tak velmi účinný nástroj pro ovládání svých zaměstnanců a ke snadnému naplnění podnikových cílů.

Pro plné pochopení motivace a jejího významu v pracovním prostředí jsou nezbytné i další v literatuře uváděné definice a výklady pojmu motivace. M. Tureckiová (Tureckiová, 2007 str. 37) chápe motivaci jako: „*vnitřní proces, vyjadřující touhu a ochotu jedince vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ A dále uvádí, že motivace má: „*bezprostřední vliv na směr, intenzitu a směr práce.*“. Jako jednoho z prvních autorů, který se motivací zabýval a který vyzdvihoval procesní podobu motivace, jmenuje V. H. Vrooma a říká, že tento autor zcela konkrétně uvádí, že motivace je: „*proces plánované volby člověka mezi alternativními možnostmi dobrovolných činností.*“

Z výše uvedených výkladů pojmu, které jsou ovšem jen zlomkem toho, co je v teorii řečeno a zpracováno, je patrné nejen to, že je pojem motivace pojmem velmi širokým, který lze chápat rozdílnými způsoby, ale zároveň také motivace každého jedince se řídí zcela odlišnými pravidly a motivace každého člověka tak vyžaduje rozdílné motivy a stimuly, aby byla efektivní. Z tohoto důvodu je zkoumání a nastavování motivačních systémů náročným úkolem, který by neměl být podceňován a měl by být podložen dlouholetou praxí vedoucích pracovníků a vytvořením vzájemného vztahu založeného na poznávání se mezi vedoucími a jejich podřízenými. Je však možné si povšimnout, že většina definic pojmu motivace a jejího výkladu využití v pracovních kolektivech vychází ze společného základu, a sice, že pojem motivace vyjadřuje existenci specifických ne vždy vědomých a uvědomovaných vnitřních hybných sil, které se nacházejí v lidské psychice a které aktivizují, orientují a udržují aktivitu jedince.

1.1.3 Vnitřní a vnější motivace

Z hlediska této diplomové práce je důležité rozdělení motivace na vnější a vnitřní. Oba tyto druhy motivace se od sebe podstatným způsobem liší, a to zejména ve svém zdroji, intenzitě a dlouhodobosti. Dělení motivace na vnější a vnitřní je pouze jedním z možných dělení, ale pro účely této diplomové práce je velmi důležitý.

Motivace vnitřní

Základním znakem vnitřní motivace je skutečnost, že její zdroj se nachází uvnitř jedince a je zcela individuální. M. Tureckiová (Tureckiová, 2007) definuje vnitřní motivaci jako: „*...emoční prožitek, který slouží jako signál určité*

potřeby, jako prostředek hodnocení aktuálního stavu či situace, a stimuluje jednání, zaměřené na její uspokojení.“ Vnitřní motivace je tedy otázkou každého jedince, pouze jedinec sám ji může ovlivňovat, vychází z něj samotného a je ovlivněna jeho vůlí, zohledňuje jeho hodnoty, cíle a ideály a ve své podstatě vyplývá ze zcela jednoduchého poznání, že některá z činností zajistí uspokojení potřeby. Ačkoliv je zde zcela jasně zmíněno, že vnitřní motivace je zcela subjektivní a osobní záležitostí, existují případy, kdy je vnitřní motivace celá nebo alespoň z velké části sdílena i s dalšími jedinci. Takovýmto příkladem jsou například komunity, ve kterých se sdružují lidé se stejnou vnitřní motivací, vzájemně si sdílí své názory a zkušenosti a tak ovlivňují svou vnitřní motivaci ke vzájemnému sjednocení v rámci celé komunity.

Vnitřní motivace je považována za velmi účinnou a dlouhodobou záležitost. Pokud je v jedinci pevně a stabilně zakotvena, jeho chování a jednání směřuje zcela jasně ke splnění vytyčeného cíle a k dosažení met, které si takový jedinec ve svém životě vytyčil. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že je vnitřní motivace ovlivněna vůlí, která nebývá vždy silná, M. Mikuláščík (Mikuláščík, 2007) uvádí, že *„ztrácíme vnitřní motivace mnohem jednodušeji než motivaci vnější.“* Z hlediska pracovního je vnitřní motivace velmi důležitým a hodnotným nástrojem pro zvyšování výkonnosti každého jednotlivce. Pro takovýto účel ovlivňují vnitřní motivaci zejména poznávací potřeby a zájmy, potřeba výkonu, potřeby vyhnouti se neúspěchu a dosažení úspěchu, sociální potřeby, tj. potřeba pozitivního vztahu a potřeba prestiže.

Z hlediska odměňování a pracovního výkonu je třeba vyzdvihnout důležité postavení komunity a využití možností, které nabízí pro maximalizaci výkonů jednotlivých pracovníků. Vnitřní motivace se v komunitách násobí vnitřní motivací ostatních spolupracovníků, dochází k vytváření podpůrné vnější motivace a je dosahováno takové atmosféry, která je pro práci ideální a která velmi pozitivně ovlivňuje pracovní výkony a nasazení pracovníků. Komunitní pracovní prostředí obsahuje jedince se správnou vnitřní motivací, kteří pociťují sounáležitost s pracovním kolektivem, aktivně se zapojují do pracovních činností a mezi svými spolupracovníky se cítí dobře.

Motivace vnější

Zatímco motivace vnitřní vychází zevnitř jedince, motivace vnější je dána působením okolí. Thomas Daigeler (Daigeler, 2008 str. 63) o vnější motivaci uvádí, že se *„vyznačuje malou až nulovou mírou uspokojení člověka v rámci jeho vyšších potřeb. Taková činnost je pouze prostředkem k dosažení*

cíle a motivačním stimulem je právě onen cíl (odměna, výsledek práce atd.) Vnější motivací se vyznačují i někteří studenti, kteří nemají zájem o studovaný obor a studium je pouze prostředkem k získání vysokoškolského vzdělání. Kromě vidiny cíle je také vnějším motivem snaha vyhnout se trestu. Pro některé zaměstnance je hrozba trestu jediným motivačním faktorem.“

Vnější motivace je při správném využívání efektivním nástrojem pro podporu výkonu pracovního kolektivu. Nikdy však nedosáhne takové dlouhodobosti a stability jako je možné dosáhnout motivací vnitřní. Navíc hrozí riziko vytvoření jakéhosi návyku, který při dlouhodobém využívání hrozí a může tak efektivitu a výkonnost pracovního kolektivu narušit. Tento návyk způsobí, že se zaměstnanci příliš upnou na vnější motivaci, která je nejčastěji zastoupena odměňováním a budou veškerou svou práci a činnost vztahovat k této veličině. Postupem času se jejich nároky zvyšují a dosavadní odměňování není dostatečně motivující. Proto buď dojde k navýšení odměny zaměstnancům, nebo k jejich ukončení pracovního vztahu s daným zaměstnavatelem.

Ačkoliv je vnitřní motivace popisována jako efektivnější a účinnější, je nezbytné si uvědomit, že do jisté míry také záleží na člověku a na aktuálních podmínkách. Vnější motivací lze také dosáhnout velmi dobrých výsledků z krátkodobého hlediska. Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací je třeba chápat jako relativní. Na každého jedince současně působí oba typy motivací a oba mohou být využívány. Vzájemná balance mezi typy motivací je dána rovněž aktuální situací, věkem jedince a dalšími faktory.

1.1.4 Zdroje motivace

Z hlediska definice pojmu motivace jsou důležité také její zdroje. Zcela základní rozdělení motivačních zdrojů uvádějí E. Bedrnová a I. Nový (Bedrnová, a další, 2007):

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

Potřeby jsou zcela základním zdrojem motivace, který se stal předmětem zkoumání mnoha psychologů a sociologů a vytvořil tak základ pro celou řadu motivačních teorií, které z potřeb vycházejí a považují je za jeden z

nejsilnějších motivů lidského chování a jednání. Potřeby jsou pro každý živý organismus společné a lze je popsat jako nedostatek či přebytek, který je organismem vnímán, a který vzbuzuje nepříjemné pocity, čímž je organismus motivován k jejich uspokojení. Autoři Lea a kol. (Lea, a další, 1994) konstatují, že ačkoliv jsou potřeby jedním z nejsilnějších zdrojů motivace, jejich identifikace a měření je velmi náročné, a to zejména díky jejich dynamice a flexibilitě a rychlým změnám, které jsou způsobeny mnoha podněty, které potřeby ovlivňují.

Návyky: „*Návyky jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci.*“ (Plamínek, 2010). Návyky jsou z hlediska motivace projevovány jako nutkání a mnohdy neopodstatněná snaha reagovat na určité situace zcela konkrétním a specifickým vzorcem chování a jednání, který je v psychice člověka ustálen. Návyky jsou vytvářeny v průběhu celého života. K jejich vytvoření je třeba opakování stejné reakce na daný podnět dostatečně dlouhou dobu. Ještě delší časový úsek a ještě více opakování je však třeba k jejich změně nebo odstranění.

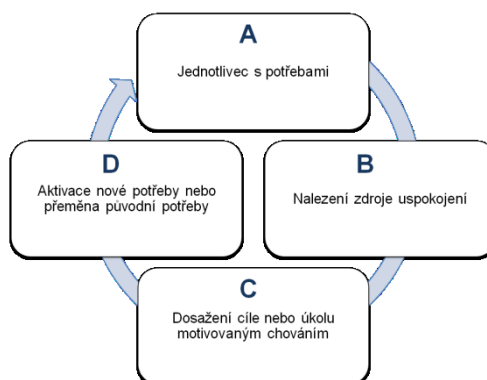
Zájmy jsou velmi specifickým zdrojem motivace, který je typický pro člověka. Jsou charakteristické svou dlouhodobostí a tím, že ovlivňují celý soubor činností nebo společensky determinovaný celek. Každý jedinec disponuje rozdílnými zájmy, tedy souborem činností a motivů, které jedinec vykonává pro své potěšení a pro vytvoření jím požadovaných pocitů. Zájmů je nespočet a jejich rozdělení nelze unifikovat. I stejný zájem bývá u každého člověka do značné míry modifikován. Jako příklad lze zmínit zájmy sportovní, výtvarné, hudební, literární atp.

Hodnoty: Motivace na základě hodnot je podmíněna konkrétní vahou a důležitostmi, kterou jedinec přisuzuje jednotlivým subjektům. Jednání člověka je pak směřováno takovým způsobem, aby co nejvíce zaručovalo splnění záležitostí s největší hodnotovou vahou. V průběhu života pak na základě získávaných zkušeností dochází k vytváření hodnotových příček. Podstatná část hodnotového portfolia je každému jedinci unikátní. Existují však také některé hodnoty, které jsou obecnějšího rázu, a které s drobnými úpravami zastává snad každý. Příkladem takovýchto hodnot může být rodina, zdraví, láska, přátelství atp. Na základě hodnot, které jsou člověkem zastávány převážně, lze určit jeho hodnotové zaměření a profil. Jak uvádí J.Plamínek (Plamínek, 2010) existuje celá řada osobnostních typologií na základě hodnot, tou nejznámější je podle J.Plamínka typologie definovaná psychologem Sprangerem, který přistoupil k definici šesti osobnostních typů, jako je Teoretik, Ekonom, Estét, Člověk sociální, Člověk mocenský a Člověk náboženský.

Ideály jsou obdobou hodnot, také vychází z míry důležitosti, která je jednotlivým věcem přisuzována. Oproti hodnotám se však jedná o zohledňování vyšších principů než v případě hodnot. Dalo by se říci, že zatímco hodnoty přisuzují váhu a důležitost konkrétním věcem, ideály vytvářejí představu o tom, jak by měl vypadat ideální svět. Na základě této motivace je každý následně puzen k naplňování svých dlouhodobých cílů skrz práci a další činnosti.

Schéma uvedené na obrázku č. 1 je znázorněno působení motivace na chování a jednání jedince. Z obrázku je zřejmé, že na samém začátku procesu motivace, tedy v bodě „A“, je jednatel, u kterého vznikly nedostatkem nebo přebytkem jisté potřeby. Takový jedinec tedy pokročí do bodu „B“, kdy se snaží nalézt zdroj uspokojení jeho potřeb. Jakmile takový zdroj naleznе, je motivací k uspokojení potřeby aktivováno chování, které vede k využití nalezeného zdroje, čímž dojde k uspokojení potřeby dosažením cíle v bodě „C“. Posledním bodem schématu je bod „D“, kdy je u jedince aktivována nová potřeba nebo je modifikována některá z předešlých potřeb a její uspokojení je opět předmětem daného motivačního schématu.

Obrázek 1: Konceptuální model motivace



Zdroj: (Motivational Theoris and Their Application in Cosntruction, 2005 str. 15)

Bělohávek (Bělohávek, 1996 str. 170) se zabývá rozdíly pěti základních pojmů, pojmů: motiv, potřeba, incentiv, frustrace, stimulace. Uvádí jejich vzájemné vymezení se vůči sobě:

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- energetizující (dávají sílu a energii k jednání)
- řídicí (dávají směr jednání, volí způsob a postup)

Potřeby jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Mezi termíny „motiv“ a „potřeba“ je jen malý rozdíl. Hledá-li se zpětně příčina určitého jednání nebo rozhodnutí, hovoří se o motivu.

Na počátku kdy je popisován určitý stav a uvažuje se o následcích na aktivitu jedince, je užíván pojem „potřeba“

Incentiv – skutečnost, předmět, událost, která vyvolává motivační proces

Frustrace – vzniká neuspokojením potřeby, díky překážkám, které nastanou při dosahování cílů. Na frustraci je možné reagovat různými způsoby:

- energizace – zesílení úsilí k překonání překážky
- únik – vzdání se záměru
- agrese – vybití potlačené energie násilím
- sublimace – hledání náhradního cíle
- racionalizace – přesvědčení, že daný cíl není žádoucí
- regrese – návrat vývojově nižšímu způsobu uspokojování potřeb

1.1.5 Motivační teorie

Existuje více motivačních teorií. Pracovní motivací se podle (Wagnerová, 2008 str. 14) jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19.století. Dospěl tehdy k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé době dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu. Wagnerová dále zmiňuje teorii pracovní motivace, Hullovu teorii posilování, která je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činností.

Jako další pracovní motivační teorie Wagnerová uvádí teorie:

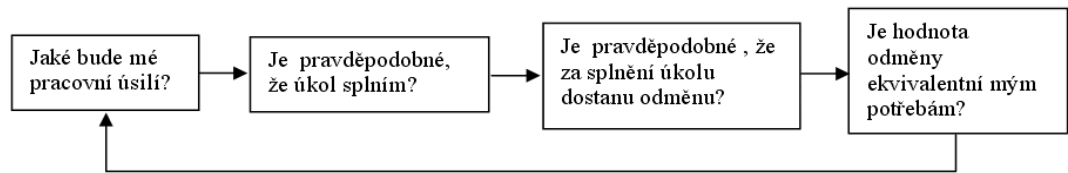
- Maslowa teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie dvou faktorů
- Vroomova teorie očekávání:

Vychází z předpokladu, že člověka motivuje dosažení určitého výsledku. Podle toho, jakou přiřkládají hodnotu tomuto výsledku, tak i stimulují své chování. Je zde zohledněna individualita každého jedince. Každý má jiná očekávání, čeho může podle vědomě směřovaných kroků dosáhnout. Vroom definoval jednoduchou rovnici výpočtu motivace:

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (E)} \times \text{Valence (V)}$$

Tato teorie vysvětluje, že vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, pokud je zřetelné propojení mezi úsilím a odměnou.

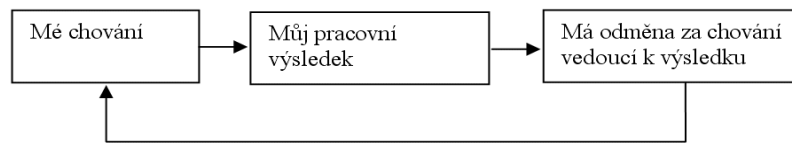
Obrázek 2: Vroomova teorie očekávání



Zdroj: (Stainer, 2003)

- Teorie cíle Lathama a Locka:
Teorie zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Tyto cíle mají být dostatečně náročné, ale akceptovatelné.
- Adamsova teorie:
Zdůrazňuje fakt, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se zaměstnanec srovnává s okolím, s tzv. referenční skupinou. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a výsledky jiných. Výsledek je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže je jeho vklad vyšší a zisk nižší než u ostatních, vzniká motiv k odstranění nerovnosti a to buď zvýšením zisku, nebo snížením své výkonnosti.
- McGregorova teorie pracovní motivace X a Y:
Teorie rozlišuje dva typy pracovníků: představitel kategorie X nerad pracuje a práci se vyhýbá, resp. představitel kategorie Y je aktivní a vynalézavý – k různým typům je třeba přistupovat rozdílně je třeba motivovat k práci a kontrolovat, resp. povzbuzovat k samostatné práci, vytvářet příležitosti pro osobní růst.
- Teorie McClellanda, teorie potřeb dosahování cílů:
Tato teorie je založena na individuálních potřebách jedince; identifikuje tři základní potřeby: dosahování cílů, sounáležitost, moc
- Teorie posílení je založená na chování lidí. Teorie vychází z principu, že vztah mezi požadovaným chováním zaměstnance a výsledkem, jehož má dosáhnout, je regulován druhem bezprostředně poskytnuté odměny.

Obrázek 3: Teorie posílení



Zdroj: (Stainer, 2003)

Maslowa teorie potřeb

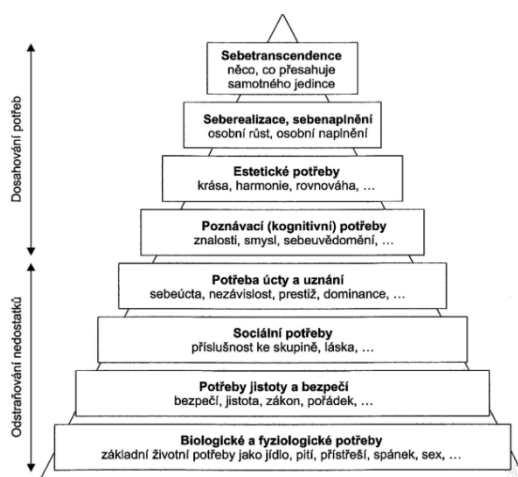
Teorie potřeb jsou pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Vychází z hierarchicky uspořádaných potřeb jednotlivců. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku a potřebami dosažení něčeho.

Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow (*1908 - †1970), který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb. Maslow rozlišuje, jak uvádí mj. Wagnerova (Wagnerová, 2008 str. 14):

- Fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřebu spánku, potravy, vody a vzduchu
- Potřeby bezpečí - v pracovním kontextu sem patří především jistota práce, která představuje, jakousi záruku uspokojení základních potřeb. Dále do této skupiny je možné zařadit také zdravotní a sociální pojištění
- Potřeby sounáležitosti – vedle potřeby souladu s druhými lidmi, je pro člověka důležité přijetí sebe sama. Z pracovního hlediska jde především o vytvoření podmínek pro kvalitní komunikaci a spolupráci
- Potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení
- Potřeba seberealizace

Tyto potřeby Maslow seřadil do pyramidy potřeb, původně byla pětiúrovňový model, postupně jej sám Maslow změnil na současný model osmiúrovňový.

Obrázek 4: Maslowova pyramida hodnot



Zdroj: <http://www.phil.muni.cz/waia/home/Pictures/pyramida.jpg/view>

Podle Maslowa nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. Maslow tvrdí, že lidé nejdříve uspokojují fyziologické potřeby, poté potřeby bezpečí, kontakt s jinými lidmi, úcty a sebeúcty. Na vrcholu pyramidy potřeb stojí seberealizace. Podmínkou pro uspokojování vyšších potřeb je podle Maslowa uspokojování potřeb nižšího řádu (biologických) a teprve, posléze potřeb společenských a nakonec potřeb vnější i vnitřní satisfakce. Podle tohoto modelu dochází k tomu, že jsou-li potřeby nižšího řádu uspokojeny, neslouží již jako zdroj motivace.

V ideálním případě by měl mít pracovník možnost uspokojit postupně všechny tyto potřeby. Podle této teorie by měl pracovník nejprve uspokojit základní potřeby a teprve po uspokojení nižší potřeby se zajímá o dosažení kýženého stavu u potřeb vyšších. Motivační účinek potřeb s jejich uspokojením klesá, což znamená, že pokud pracovník dostatečně naplnil svoje požadavky v oblasti existenčních potřeb, přestává pro něj mzda od určité úrovně představovat dominantní pracovní motiv a usiluje například o dosažení dostatečného respektu druhých lidí nebo vybudování určité pozice v kolektivu. Podle Jiřího Kleibla (Kleibl, 1997 str. 17) poskytuje Maslowova teorie dobrý základ pro uvažování o potřebách pracovníků, protože zdůrazňuje individualitu jednotlivců a jejich potřeb.

Wagnerová (Wagnerová, 2008 str. 14) Maslowu teorii hodnot interpretuje do oblasti pracovní motivace takto:

- Mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb)
- Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení
- Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
- Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
- Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj

Teorie dvou faktorů

Potřeby a jejich uspokojování jako zdroj motivace více rozpracoval Herzberg. Základním principem je zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory (Wagnerová, 2008 str. 15):

- První skupina faktorů: jejich existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samostatná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim satisfaktory nebo motivátory.
- Druhá skupina faktorů: jejich nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politika, dozor. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá.

Podle teorie dvou faktorů nedostatečné naplnění hygienických faktorů může vést k nespokojenosti (např. plat neodpovídající výkonu), ale zároveň nedojde ke zvýšení motivace, pokud jsou tyto faktory vnímány jako dobré. Revoluční myšlenka Herzbergovy teorie je v tom, že vyvrací názory, že mzdové ohodnocení patří mezi významné motivační prostředky. Herzberg naopak tvrdí, že peníze jsou krátkodobou motivací, která je vnímána jako výhoda, není však rozhodující pro udržení spokojenosti zaměstnanců. Manažeři by se měli soustředit na to, aby zajistili dostačující hygienické faktory a rozvíjeli u svých podřízených faktory spokojenosti. V rámci faktorů spokojenosti je důležité se soustředit na to, aby se práce nestala stereotypní. To lze zajistit jejím rozšířením a pravidelným obohacováním. Herzberg podpořil zavedení své teorie do praxe tím, že vytvořil faktory vertikální zátěže, kde popisuje, co ovlivňuje motivaci zaměstnanců a jaký je úkol manažerů.

Za nejvýznamnější přínosy Herzbergovy teorie považuje Kleibl (Kleibl, 1997 str. 20) následující:

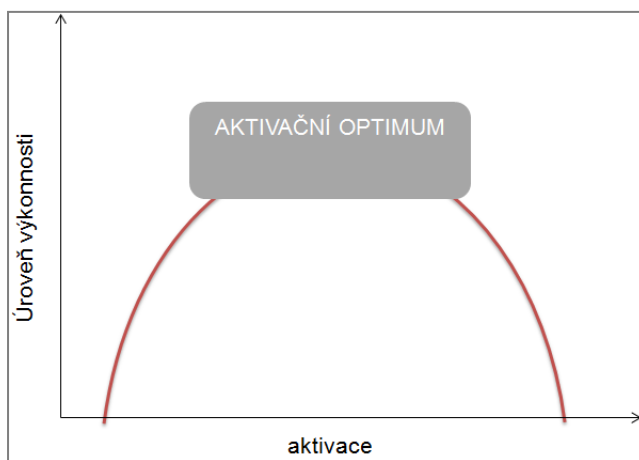
- rozlišení dvou skupin faktorů vymezení jejich rozdílného mechanismu působení,
- rozlišení odpovědnosti podnikového vedení u hygienických faktorů a

- odpovědnosti bezprostředně nadřízených při aktivaci motivátorů,
- zdůrazňuje nutnost zkoumání struktury potřeb a stavu spokojenosti pracovníků.

Obě výše uvedené základní motivační teorie kladou hlavní důraz na význam zkoumání motivačních struktur pracovníků. Na základě zjištění konkrétní motivační struktury členů týmu je manažer schopen přizpůsobit systém odměn jednotlivým zaměstnancům, samozřejmě pouze limitovaně. Samozřejmě jednodušší situace je ve firmách s nízkým počtem zaměstnanců, kde je tvorba systému odměňování „na míru“ konkrétního kolektivu jednodušší.

František Horník (Horník, 2006 str. 44) upozorňuje na existující vztah mezi výkonností a aktivační úrovní. Uvádí zákon obrácené U křivky dle Yerkesa a Dodsona, který říká, že pod aktivační úrovní si je možné představit i úroveň zatížení a úzkosti a úzkost může mít stejně energetizující a adaptační rolu jako jiný aktivátor. Závislost míry aktivace na úrovni výkonnosti je pak znázorněna tzv. U křivkou, viz obrázek č. 5.

Obrázek 5: vztah mezi úrovní aktivace a výkonnosti



Zdroj: (Horník, 2006 str. 44)

Nejvyšší výkonnosti podle této teorie je dosahováno při střední úrovni aktivace. Jak dále Horník uvádí je aktivační optimum odlišné pro různé činnosti. Vyšší úzkost pomáhá při jednoduchých rutinních úkonech, ovšem pro složité, nové a tvůrčí úkoly je aktivačním optímem nízká hladina úzkosti, zatímco střední úroveň již působí spíše destruktivně.

1.1.6 Pojem „Stimul“

Stimulace je soubor vnějších podnětů usměrňujících jednání. Představuje vnější pobídku, která má určitý podnět posílit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jen tehdy, když je v souladu s motivačními potřebami člověka, na kterého chceme působit.

Jak je zde již zmíněno, pojem stimul bývá mnohdy zaměňován s pojmem motiv nebo jsou chápány rovnocenně. Avšak jak uvádí mnoho autorů, stimul je třeba od motivu zcela jasně vymezovat a chápat rozdíly, které oba pojmy odlišují. Bedrnová (Bedrnová, a další, 2007 str. 242) poukazuje na skutečnost, že vymezení pojmu stimul od samotného motivu je nezbytný z toho důvodu, že jeho působením může dojít ke změně celé motivace a jejího směřování. Stimul je vnějším podnětem působícím na psychiku jedince, který ovlivňuje jeho další chování a jednání. Příkladem stimulu může být třeba chování jiného jedince.

Stimul nelze chápat jako pouze vnější podnět působící na psychiku jedince. M. Kadlčík (Kadlčík, 2001 stránky 170-171) k tomuto uvádí, že podněty je možno rozlišovat na impulsy a incentivy. Impuls je takový stimul, který je vnitřním podnětem, který je dán změnou v těle nebo mysli jedince. Jedná se o změnu náhlou a může jít například o změnu metabolickou, strukturní, může se jednat o zranění či jiné komplikace atp. Naopak incentiv je vnějším podnětem, který má však vrozené nebo získané vazby na některý z impulsů, který je incentivem aktivován a jeho důsledkem dojde ke spuštění určitého motivu. Jako příklady incentivu je možné zmínit pochvalu a odměnu, proto je pojem incentiv tak důležitý pro tuto diplomovou práci. Výzkumná činnost v této oblasti však není dle tohoto autora nikterak jednoduchá, a to proto, že to, zda je daný stimul vyhodnocen jeho příjemcem jako impuls nebo incentiv záleží na motivační struktuře dalšího jedince. Na tomto rozlišení dále závisí motivační postupy vedoucích pracovníků a manažerů. Stimuly působí na pracovníky záměrně i nezáměrně, vzhledem k zaměření této práce a k jejímu akcentu na systémy odměňování bude v další práci chápán stimul jako záměrné působení vedoucích pracovníků na motivaci svých podřízených, a to zejména prostřednictvím odměňování.

1.1.7 Vzájemné působení motivace a odměňování

Tradiční manažerský přístup vycházel z předpokladu, že lidé pracují pro mzdu. Očekávalo se, že výkon zaměstnanců bude stabilní, pokud budou

dostávat stabilní mzdové ohodnocení. Předpokládalo se, že se zvyšující se odměnou se zvýší také jejich úsilí a motivace. Management, psychologové, sociologové a ostatní odborníci, zabývající se motivací, časem zhodnotili, že výše uvedený přístup založený pouze na motivaci finanční, není pro efektivní řízení podniku a lidských zdrojů dostačující. Stimulační účinnost mzdy se v čase oslabuje. Lidé hodnotí svou mzdu v řadě dalších souvislostí, například vzhledem k vlastnímu výkonu, ke mzdám jiných lidí, ale i k charakteru širších pracovních podmínek či prestiži vykonávané profese.

Odměňování, které je v pracovním prostředí zastoupeno zejména mzdou, zaujímalo v motivačních teoriích své místo již od samého počátku. Mzda je tak chápána jako zcela základní stimul pracovní motivace, a to zejména proto, že zajišťuje živobytí pracovníků a umožňuje jim získané finanční prostředky upotřebit na uspokojení svých potřeb. Mzda je tak velmi důležitým nástrojem motivace také z hlediska motivačních teorií založených na potřebách. Na druhou stranu, jak je uvedeno již výše, mzda jako motivace působí velmi krátkodobě. Pracovník většinou po zvýšení mzdy je spokojený, nicméně je dokázáno, že se vzrůstající mzdou nestoupá pracovní výkon a pracovní nadšení. Mzda může krátkodobě zvýšit loajalitu pracovníka.

Doposud se tato práce zabývala pojmem motivace a souvisejícími pojmy především spíše v obecném měřítku s akcentací k pracovnímu prostředí a s využitím motivace jako nástroje pro vedení a řízení lidských zdrojů v pracovním prostředí. Bylo již konstatováno, že jedince a to i v pracovní oblasti ovlivňuje celá řada faktorů. Pro další část diplomové práce autorka práce přikročí k jistému zjednodušení a z celé řady faktorů motivace bude dále kladen větší důraz na motivaci v pracovním prostředí a na její vzájemný vztah s odměňováním. Ačkoliv je tedy v další části této práce zkoumán především vliv odměňování na motivaci a jsou rozebírány odlišnosti motivačních potřeb u různých skupin pracovníků, je nezbytné podotknout, že tím nejsou opomíjeny další faktory ovlivňující pracovní motivaci. Tuto skutečnost lze doložit na tvrzení J. Kleibla (Kleibl, 1997 str. 22), který zcela jasně uvádí, že: *„Spokojenost s výdělkem v širším kontextu je sice kladný činitel ve vztahu k práci, zvyšuje stupeň pracovní spokojenosti, ale není dominantní...dalšími důležitými faktory ovlivňujícími pracovní motivaci jsou např. charakter práce, mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztah nadřízený a podřízený, míra informovanosti...“*

Význam práce pro lidskou společnost a pro seberealizaci jednotlivců je základním stavebním kamenem definice pracovní motivace. M. Nakonečný (Nakonečný, 2004 str. 27) uvádí, že: *„Nepochybně jednou z nejdůležitějších*

lidských činností je práce, která je zdrojem všech společenských hodnot, duchovních i materiálních a která je pro člověka převážně prostředkem uspokojování v práci samé, která se pro ně stává významným zdrojem seberealizace.“ Nakonečný dále uvádí, že jako pracovní motivace je pak chápán: *„onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předepsaných povinností, tedy motivace na pracovišti, k níž patří všechny aspekty aktivity člena organizace, které tato organizace ovlivňuje v jejich intenzitě a zaměření.“* Pracovní motivace je oproti motivaci obecně specifická také svou obsahovou stránkou: *„Motivace pracovníků zahrnuje široký okruh podnětů hmotné a nehmotné povahy, které jsou schopné ovlivnit pracovní postoje a ochotu pracovníka k výkonu. Základním požadavkem účinného procesu motivace je znalost struktury potřeb pracovníků, které jsou rozhodující pro utváření motivační struktury pracovníků.“*

Jiří Plamínek (Plamínek, 2010 str. 17) připomíná, že důležitým faktorem pro to, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni je i radost z práce, uvádí, že: *„kdo se při práci baví, udělá více“*. To co člověka baví, představuje kotvu, která jej poutá k výkonu a odvádí pozornost od jiných – rušivých – faktorů. Tato teorie je nazvána jako „Pravidlo motivační kotvy“, tedy, pro to, aby lidé bylo spokojeni, musí být spokojeni aspoň s něčím.

Avšak i v případě, že odhlédneme od těchto dalších faktorů, které ovlivňují motivaci pracovníků vedle odměňování, zjistíme, že samotná výše mzdy a množství dalších odměn není všemocná a ačkoliv je množství odměňování důležité, není rozhodujícím aspektem při posuzování celkového významu odměňování jako pracovního stimulu. Jedním z požadavků pracovníků je samozřejmě dostatečně vysoká odměna, ale aby došlo k jejímu správnému motivačnímu účinku, musí být pracovníky vnímána jako spravedlivá. M. Nakonečný (Nakonečný, 2004 str. 89) v tomto ohledu zmiňuje teorii spravedlnosti založenou na sociálním srovnávání, které má tendenci směřovat k rovnováze: *„Jedinec srovnává s jinými jedinci své pracovní investice (námahu, schopnosti) a své pracovní zisky (plat, uznání). Objeví-li se v tomto srovnání nerovnost, vzniká motiv k jejímu odstranění.“* Pokud se pracovníkům, kteří nepovažují nastavený systém odměňování za spravedlivý, nepodaří sjednat nápravu a dosáhnout tak uspokojení své potřeby, vede toto k nevyhovujícím pracovním podmínkám a k jejich celkové nespokojenosti s pracovním prostředím. V takovém případě je velmi významným způsobem negativně ovlivněna jejich pracovní motivace a může být také podpořena fluktuace

zaměstnanců, které je zejména z hlediska investic do lidského kapitálu považována za jeden ze závažných pracovních patologických jevů. Na druhou stranu lze konstatovat, že asi nikdy nebude systém odměňování všemi pracovníky v jedné firmě považován za spravedlivý. Vždy je možné vést diskusi nad tím, jak jsou hodnoceny jednotlivé pracovní činnosti. Nejvýraznější disproporcí ve většině firem je odměňování a motivační systém pro tzv. front office a back office.

Z hlediska hodnocení odměňování hrají roli zejména sociální a psychologické faktory, které J. Kleibl (Kleibl, 1997 str. 22) rozebírá a shrnuje, že vnímání odměny jako spravedlivé závisí na:

- „srovnání vlastního výdělku s jinými,
- srovnání své výkonnosti s ostatními,
- ohodnocení kvalifikační náročnosti práce,
- porovnání námahy a intenzity vlastní práce s jinými pracemi (míru vlastního pracovního nákladu),
- situaci na lokálním trhu práce z hlediska nabídky a poptávky,
- úrovní reálné kupní síly mzdy z hlediska zabezpečení základních životních potřeb a míru inflace.“

Vedle těchto objektivních faktorů ovlivňují vnímání odměňování a tedy také vliv odměňování na motivaci, faktory subjektivní, které jsou zcela závislé na osobnosti pracovníků a na jejich představě o tom, jak má taková spravedlivá mzda a další odměňování vypadat. V pracovní motivaci tak musí být velmi pečlivě dbáno na to, zda je odměňování dostatečně provázáno s reálným výkonem a složitostí práce. Pokud systém odměňování dostatečným způsobem reflektuje skutečnou náročnost a charakter práce, je tím významným způsobem sníženo riziko vnímání nespravedlnosti v odměňování ze strany pracovníků. Dále je však nezbytné přistoupit k minimalizaci rizika spojeného s odsouzením systému odměňování jako nespravedlivého na základě subjektivních pocitů, domněnek a neznalostí dané problematiky, která se u zaměstnanců vyskytuje velmi často. Toho je dle Kleibla možné dosáhnout zejména přehledností odměňovacího systému a velmi dobře propracovaným informačním systémem, který komunikuje se zaměstnanci a vede diskusi na téma výše a způsoby odměňování a jejich návaznost na subjektivní pocity pracovníků. Díky těmto informacím je možné přesvědčit pracovníka, že se mýlí a že systém odměňování je zcela spravedlivý nebo je tím získán dostatečný teoretický

základ pro sjednání nápravy nevyhovujícího stavu v oblasti odměňování a jeho vlivu na celkovou motivaci zaměstnanců. Kleibl (Kleibl, 1997 str. 25) tvrdí, že „mzdový systém, který má skutečně ovlivňovat chování pracovníka by proto neměl být srozumitelný pouze co do formy odměny a její výše, ale také z hlediska jeho logiky vztahů, které vytvářejí základ stability a podmínek odměňování. Pracovník by měl vědět nejen ‚kolik a za co‘, ale také proč a jaké důvodu k tomu vedly.“

1.2 Systémy odměňování

Management firem dlouhodobě zjišťuje, že je provozně i finančně výhodnější starat se o stávající zaměstnance a usilovat o jejich spokojenost než nabírat a zaškolovat zaměstnance nové. Pro stimulaci výkonu a osobního uspokojení zaměstnanců jsou připravovány motivační a loajaltní programy jejichž cílem je zajistit co nejstabilnější týmy kvalitních pracovníků. Vytváření těchto programů je neustálým procesem, kdy je třeba přicházet s novými způsoby motivace, neustále ověřovat účinnost a oblíbenost těchto nástrojů. Každý motivační prvek, pokud zůstává neměnným, je vnímán po určité době jako běžná součást pracovních podmínek a přestává být faktorem vzbuzujícím snahu o dosahování lepších výsledků. S tímto faktem pracují manažeři společností při stanovování firemních strategií. Je třeba, aby zohledňovali lidské zdroje a zaměřovali se na jejich podporu a rozvoj. Výhody motivace stávajících zaměstnanců:

- kontinuita
- zachování know how
- kvalita a efektivita práce
- loajalita k firmě
- nižší náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců

Rizika plynoucí z demotivace zaměstnanců:

- klesající výkon, nižší efektivita
- zvýšená nemocnost, absence
- negativní postoj při jednání s externími i interními zákazníky
- šíření negativních referencí o firmě

Firma s dobře motivovanými zaměstnanci je stabilnější a daří se jí dlouhodobě dosahovat vyšších zisků, dosahovat stanovených cílů, má tedy větší šanci uspět v konkurenčním prostředí. Je tedy zájmem managementu nastavit si strategii systému odměňování, který bude schopen přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání. Rovněž bude dobře motivovat a stabilizovat ty

stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům. Systém musí být viditelně férový a objektivní, aby došlo k jeho akceptaci zaměstnanci. Cílem systému odměňování je vytváření konkurenceschopné organizace, zvyšování její produktivity za udržení rozumných nákladů. Je samozřejmé, že strategie musí být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti.

1.2.1. Pojem „systém odměňování“

Základní formou odměny v pracovním prostředí je mzda. Odměňování zahrnuje nejen toto peněžní ocenění práce, ale uvažuje i další, často nepeněžní, formy pobídek, kam patří především různé zaměstnanecké výhody. Koubek (Koubek, 2007 str. 158) ovšem zdůrazňuje mnohem širší pohled a pod pojem odměňování řadí také:

- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pověřování významnými pracovními úkoly či vedením lidí,
- rozmanitou a zajímavou práci,
- udržování dobrých a přátelských vztahů na pracovišti, včetně stylu vedení,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek.

Většina z výše uvedených forem odměn nemá hmotnou povahu, přesto z velké části přispívají ke spokojenosti pracovníka. Zejména malé podniky tak mají výhodu oproti firmám s větším počtem zaměstnanců – vedení menšího podniku má lepší přehled o jednotlivých pracovnících, jejich potřebách a zázemí, a je tedy snazší přizpůsobit systém odměňování jejich potřebám. Na základě předchozí kapitoly lze shrnout faktory, které by měl systém odměňování brát v úvahu:

- 1) vnitřní podněty pracovníka a jeho motivační struktura (struktura potřeb),
- 2) objektivní podmínky, charakter a složitost práce.

Jak bylo řečeno v úvodu systém odměňování má působit na motivaci a spokojenost pracovníka tak, aby měl zájem na setrvání ve firmě. Kleibl (Kleibl, 1997 str. 5) zdůrazňuje dva cíle personální politiky, které musí zajistit nástroje systémů odměňování: výkonnost nezbytnou pro existenci a rozvoj organizace a spokojenost pracovníků. Cíle spolu vzájemně souvisí, jsou však v protikladu – představy zaměstnanců a vedení podniku o fungování pracovníka se liší.

Systém odměňování by tak měl pozitivně působit na sladění těchto dvou cílů. Podle Stýbla (Stýblo, 2003 str. 16) systém odměňování „určuje, jak se bude výkonnost ve firmě posuzovat a odměňovat, jak se tento systém bude využívat pro stimulování žádoucího chování a jednání pracovníků a jeho oceňování a jak se budou zaměstnanci podílet na dosažených ekonomických výsledcích apod.“

Koubek (Koubek, 2007 str. 159) definuje systém odměňování jako „způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.“ Kromě spravedlivého ocenění práce zaměstnanců by měl efektivní systém odměňování plnit ještě další funkce:

- přilákat kvalitní uchazeče o práci ve firmě,
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti vykonávané práce,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, zkušenosti a výsledky,
- stimulovat pracovníky k lepšímu výkonu a přispět tak ke konkurenceschopnému postavení firem

1.2.2 Tvorba strategie odměňování

B.Hunčík (Hunčík, 2006) na webových stránkách poradenské společnosti PwC uvádí, že je možné sledovat na trhu posun v uvažování managementu o odměňování zaměstnanců. Uvádí, že „od jednodimenzionálních modelů zaměřených na formulování mzdové politiky firmy se postupně přešlo ke strategii odměňování, modelování celkové odměny, až po tvorbu hodnotové propozice pro zaměstnance. Tento posun je charakteristický nárůstem komplexnosti a zvažováním více aspektů vztahu zaměstnanec – firma“

Jak dále Hunčík uvádí, přechod od přístupu tvorby strategie odměňování k modelování či plánování celkové odměny znamenal redefinici slova "odměňování". „Odměnou tu už není vnímána jen finanční či benefitová složka, ale i další charakteristiky společnosti, jako je firemní kultura vyjádřená v kvalitě vůdců či manažerského stylu, pracovní prostředí, obsah práce a kariérní možnosti, reputace firmy, možnosti rozvoje a vzdělávání apod. V současnosti to představuje snahu definovat hodnoty, které společnost zaměstnanci nabízí. Tato hodnotová propozice musí být připravená v kontextu konkurence, a tedy zohledňovat tržní a marketingové podmínky. Na základě této hodnotové propozice firma zefektivňuje svůj externí a interní HR marketing.“

Jak je uvedeno výše, je odměňování základním předpokladem pracovní motivace. V každém podniku je vytvářen propracovaný systém odměňování, který je souhrnem pravidel a principů, na jejichž základě je každý pracovník hodnocen a na základě kterých získává odměnu adekvátní odvedené práci. Systém odměňování je složen podle Armstronga (Armstrong, 1999) z politik, procesů a postupů vedení společnosti uplatňovaných v odměňování zaměstnanců z hlediska jejich schopností, znalostí, dovedností a tržní hodnoty. Šmída (Šmída, 2007 str. 188) tyto skutečnosti shrnuje tak, že: „*systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“

Odměňování musí v praxi splňovat některé zásady, aby bylo efektivní a přinášelo výsledky, které jsou od něho očekávány. Tyto zásady určují, že systém odměňování musí být transparentní, spravedlivý, atraktivní, srozumitelný a jednoduchý. Systémy odměňování jsou součástí firemní kultury a spolu s ní se také rozvíjí a zdokonalují. Během tohoto procesu však velmi často dochází až k přílišnému rozvětvení odměňovacích systémů a jejich zbytečné složitosti. Je proto nezbytné, aby odměňování podléhalo řízení a po určité době byla provedena revize systému odměňování za účelem jeho optimalizace. Systém odměňování je klíčovým nástrojem pro úspěchy a dosahování každé společnosti, na základě toho by měl být nahlížen a využíván k efektivní motivaci zaměstnanců.

Odměňování a jeho systémy neprodělávají vývoj pouze v rámci jednoho konkrétního podniku, ale také v rámci národním. V České republice došlo k prudkému vývoji odměňování po změně režimu, ve kterém byl systém odměňování tvořen zejména fixní složkou mzdy. V devadesátých letech následně nadešlo období rozvoje zaměstnaneckých benefitů a postupnému rozvoji flexibilní složky mzdy tvořené zejména bonusy. Urban ve svém článku (Jak se vyvíjí odměňování ve světě?, 2011) uvádí, že v posledních letech, tedy zejména v roce 2010, došlo k trendu, kdy byly zvyšovány průměrné mzdy vůči inflaci¹, a zároveň dochází k podstatné individualizaci mezd, která popírá dřívější navyšování platů plošně, tedy všem stejně. Základem odměňování, jak uvádí ve svém článku Urban (Jak se vyvíjí odměňování ve světě?, 2011) tak již není plošné rozhodnutí státu, ale rozčlenění zaměstnanců do skupin na základě

¹ Klesání kupní síly peněz, měří se zejména indexem spotřebitelské kupní síly, který udává, jaké množství služeb a zboží je možné zakoupit za stanovený obnos peněz

hodnocení jejich dlouhodobé výkonnosti. Tento vývoj systémů odměňování hodnotí také Šmída (Šmída, 2007 str. 293), který míní, že: *„firma, která chce usilovat o špičkovou konkurenční pozici, musí svými systémy hodnocení a odměňování podporovat vysokou výkonnost.“*

Odměňování však bohužel nezávisí pouze s individuálními kvalitami a výkony. Značnou měrou je také ovlivněno aktuální situací na trhu práce, tedy konkurencí na dané pracovní místo, která má také vliv na výši odměny za dané pracovní místo. Odměňování je pochopitelně také závislé na ekonomické situaci zaměstnavatele, který musí zodpovědně odhadnout své možnosti a na jejich základě stanovit výši odměňování, která bude v rámci jeho podniku dodržována. Náklady na kvalifikovanou pracovní sílu je nezbytné optimalizovat v závislosti na situaci na trhu práce. Zaměstnavatel by měl poskytovat zaměstnancům takovou odměnu, aby zaručil svému podniku zisk, ale také, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Branham (Branham, 2009 str. 250) k tomuto problému uvádí, že *„výše odměňování v podniku je v posledních letech, kdy světem otřásla ekonomická krize, podceňována a nízké odměňování zaměstnanců, kteří se cítí nedocenění, se tak stalo třetím nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru a odchod ke konkurenci.“*

Koubek (Koubek, 2004 str. 209) chápe úlohu odměňování dvojitým způsobem. Odměňování má být orientováno na budoucnost a má pobízet zaměstnance k pracovnímu výkonu a rozvoji a má je také motivovat k dosahování cílů a zlepšování svých individuálních výkonů s ohledem na konkrétní cíle a zdokonalení dovedností a schopností. Druhá úloha je následně orientována na minulost a stanovuje odměny a bonusy, kterými jsou zaměstnanci odměňováni za odvedenou práci či za dosažené výsledky a cíle. Odměňováním s orientací na minulost je také možné poskytnout zaměstnancům uznání za dosažení či překročení jejich výkonových cílů, dovedností a schopností, tedy za překonání svých vlastních možností a limitů.

1.2.3 Prvky systému odměňování

Zcela základním prvkem systému odměňování je chápána mzda a další peněžité formy odměňování. Dříve byl tento prvek odměňování výhradním a další prvky odměňování byly výrazně potlačovány. V moderní personalistice je však tento úzký pohled na systémy odměňování překonán a celá problematika je nahlížena širší perspektivou. Tato širší perspektiva je postavena na názoru,

že i nehmotné prvky odměny, které nemají peněžitou hodnotu, mohou být zaměstnanci vítány a mohou přispívat k jejich spokojenosti a pocitu odměny za vykonanou práci.

Prvky odměňování je možné dělit na peněžní a nepeněžní:

Peněžní prvky odměňování

Peněžní formy odměňování tvoří základ pracovního odměňování a motivace zejména díky své podstatě, která spočívá v jakési surové hodnotě. Peníze jsou prostředek, který na sebe může vzít libovolnou podobu. Jsou prostředkem změny, díky němuž lze uspokojit aktuální potřebu. Niermeyer a Seyffert (Neiermaeyer, a další, 2005 str. 109) uvádějí, že *„peníze uspokojují základní životní potřeby, mezi kterými vévodí zejména potřeba určité kvalitní úrovně života a bydlení, potřeba stravy, potřeba bezpečí, potřeba společenské vážnosti, potřeba seberealizace atp. Pro každého jedince je více dominantní jiná potřeba, proto peněžní formy odměňování umožňují zaměstnancům směřit je za uspokojení potřeby, která je pro ně nejsilnější.“*

Armstrong (Armstrong, 1999 str. 963) uvádí, že peněžní formy odměňování úzce souvisí s platem, který je dán platovým tarifem, tedy sazbou, která určuje, jakou jednotku peněz zaměstnanec obdrží za jednotku odvedené práce. Platový tarif je odvíjen od náročnosti práce, od pracovního prostředí, kvality a kvalifikace pracovníka atp. K tomuto základnímu platu mohou být následně připočítávány další peněžní prostředky formou bonusů, které se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem a zkušenostem daného pracovníka. Platy mohou být vypláceny na základě různých koncepcí. Koncepce časová přisuzuje pracovníkům mzdu za odvedenou délku práce, jedná se tedy o mzdu hodinovou, týdenní či měsíční. Tato forma mzdy s sebou nese riziko neefektivní práce, kdy zaměstnanci neprovádějí svou činnost produktivně, jsou placeny za čas, který v práci stráví ne za práci, kterou odvedou. Z tohoto hlediska je tedy efektivnější mzda úkolová, která je druhou koncepcí, a která zaměstnancům přisuzuje určitou peněžní částku za odvedenou jednotku práce. Třetí koncepcí je mzda podílová, která je vyplácena na základě podílu odvedené práce, tedy například na základě prodaných kusů zboží atp. Každá z těchto koncepcí má své výhody a nevýhody a hodí se do určitého typu pracovního procesu. Vždy musí být volena taková mzdová koncepce, která bude v daném podniku zajišťovat provázání systému odměňování s úspěšností naplňování cílů jednotlivců, týmu i celého podniku.

Jak je uvedeno výše, v posledních letech je trendem, směřující k zvyšování podílu pohyblivé flexibilní složky mzdy vůči mzdě fixní. Fixní mzda

je zaměstnanci přidělována jako základ, na který má nárok každý zaměstnanec podniku. Pohyblivá část mzdy je bonusem, který je závislý na konkrétních pravidlech a kritériích, na jejichž základě lze daný bonus získat. V praxi existují v zásadě dva obecné bonusové systémy, které je možné využívat pro stanovení výše pohyblivé složky mzdy daného zaměstnance. Tyto bonusové systémy jsou zde popsány dle Liviana a Pražské (Livian, a další, 1997 str. 148):

- Bonusy determinované dosaženými výsledky: cílem těchto bonusových systému je pozitivně odměnit dosažení konkrétních výsledků či cílů. Tento bonusový systém je častý v obchodních odděleních, které jsou orientovány na obrat. Tento systém bonusů je tvořen výkonnostními odměnami a bonusy při dosažení vytyčených cílů, které povzbuzují produktivitu práce zaměstnanců a motivují je ke splnění mimořádných úkolů v daném čase, čímž mají také úsporný charakter pro firemní rozpočet
- Bonusy navázané na dosažené výsledky: tyto bonusy mají stanoveny určité cíle, tedy jsou zaměřené na realizaci určitého typu chování zaměstnanců ve firmě. Jsou tedy stanoveny předem a každý zaměstnanec o nich má přehled. Jedná se například o bonusy vyplácené za odpracovaná léta ve firmě, nebo o bonusy za nízký počet absencí. Tyto bonusy mohou také kompenzovat rizikové pracovní prostředí se špatnými a zdravotně škodlivými pracovními podmínkami, jako jsou například příplatky za noční směny, víkendové směny, práci v prašném prostředí atp. tyto bonusy jsou dokonce zakotveny v zákoně. Tento bonusový systém dále umožňuje vyplácet pracovníkům prémie při určité specifické životní události, jako je například prémie při narození dítěte, při odchodu do důchodu, při svatbě, jako úhrada dovolené atp. Tyto bonusy nemají přímý motivační dopad, ale zaměřují se na prohloubení vztahu zaměstnanců a podniku, tvoří příjemnější a přátelštější prostředí a budují loajalitu zaměstnanců k podniku. Jedná se tedy o nepřímé motivační účinky tohoto bonusového systému.

Určitou modifikací peněžních forem odměňování a bonusů jsou zaměstnanecké výhody, neboli benefity, které jsou chápány jako odměna zaměstnancům a také jako prostředek pro snížení míry fluktuace zaměstnanců a nástroj pro nábor nových zaměstnanců. Každá firma má vypracovaný svůj vlastní systém zaměstnaneckých benefitů. Existuje tedy mnoho systémů zaměstnaneckých benefitů, o všech však lze říci, že nedokážou nahradit odměňování na základě výkonu (Stýblo, 2003 str. 58). Z hlediska klasifikace

zaměstnaneckých benefitů lze stanovit několik skupin. Koubek (Koubek, 2007 str. 281) zaměstnanecké výhody rozděluje následovně:

- Benefity sociální povahy: příspěvky na důchodové a životní pojištění, firemní půjčky, mateřské školky, příspěvky na dětskou rekreaci, příspěvky na očkování atp.
- Benefity týkající se práce: firemní stravování, hrazené vzdělávání, zaměstnanecké slevy na prodej firemních produktů, příspěvek na jízdné, firemní parkoviště atp.
- Benefity spojené s postavením v organizaci: služební automobily, mobilní telefony, náklady na prezentaci společnosti, firemní oblek atp.
- Benefity zkvalitňující využívání volného času: kulturní a sportovní akce, příspěvek na dovolenou, firemní relaxační zóna atp.

Na tomto místě je vhodné blíže se ještě krátce vrátit k finančnímu prvku odměn a důkladněji prozkoumat vhodné složení mzdy. Na obrázku č. 6 je znázorněna skladba mzdy:

- fixní mzda, složka, která je neměnná
- variabilní složka mzdy, která nejčastěji závisí na výkonu zaměstnance v daném měsíci – splnění stanovených cílů apod.
- prémie – variabilní složka a většinou se odvíjí od hospodářského výsledku firmy

Obrázek 6: skladba mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Pro dobrou motivaci jedince je důležitá nejen absolutní výše všech tří složek mzdy, ale také vzájemný poměr mezi složkami. Pro zajištění jistoty zaměstnance je žádoucí, aby fixní mzda byla co největší, pokud je ale základní mzda příliš velká a ostatní složky mzdy jsou výrazně nižší, není to už příliš motivující. Je tedy důležité správně stanovit poměr mezi jednotlivými složkami platu tak, aby byl zaměstnanec motivován k dobrým pracovním výkonům co nejvíce. Nejvíce firem používá poměr 70 (fixní mzda) : 30 (variabilní složky

mzdy). Tento poměr by měl zůstat zachován i v případě navyšování platu. Pokud se prémie variabilní složky mzdy dostanou pod hranici 20% z platu, je jejich motivace již téměř nulová.

Také správné stanovení struktury prémie není snadná záležitost, je třeba se rozhodnout, zda je prioritou individuální přístup ke každému zaměstnanci nebo týmová spolupráci, zda je pro důležitější výkon jednotlivce nebo týmu. Jako optimální se jeví kombinace obou způsobů. Pro dosažení nejlepšího výkonu týmu je nutné zajistit co nejlepší výkon každého jeho člena. Zaměstnanci by proto neměli být odměňováni pouze na základě svých výsledků, ale na základě výsledku celého týmu.

Je nutné zmínit i názor autorky této práce, totiž, že pokud management chce své zaměstnance trvale stimulovat k vyšším výkonům a k neustálému hledání skrytých zdrojů, je třeba do systému odměňování zakomponovat postupně se zvyšující požadavek na sledované kritérium. Cíl však musí být zůstat realizovatelný.

Nepeněžní prvky odměňování

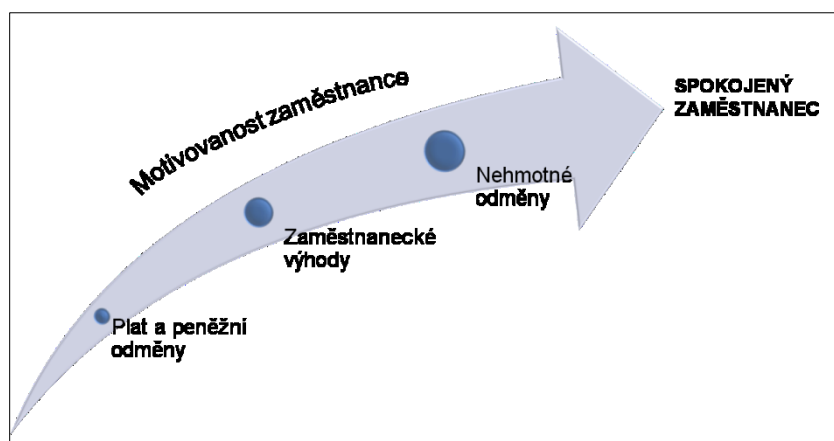
Vedle peněžních prvků odměňování, které byly nad nepeněžními v minulosti velmi dominantní, nabývají nepeněžní formy odměňování v moderním managementu stále větší význam. Urban ve svém článku (Jak úspěšně motivovat lidi, 2008) dokonce zdůrazňuje, že: *„finanční odměna je pro motivaci i udržení zaměstnanců důležitá, motivace však není jen věcí odměňování. Důležitou úlohu hraje schopnost podniku jednat se zaměstnanci s respektem, budit jejich důvěru a navázat s nimi partnerský vztah.“*

Existuje celá řada nepeněžních forem odměňování, kterými je možné výše uvedeného dosáhnout. Jmenujme zde například povýšení, formální uznání nadřazeného, vytváření příznivých a zaměstnancům příjemných pracovních podmínek, vč. tzv. home-office, vzdělávání a rozvoj, dny dovolené navíc, styl vedení a přístup společnosti k zaměstnancům s důrazem na důvěru, přátelství a partnerství, dárky a pozornosti a další způsoby nepeněžního odměňování. Každý podnik může vymyslet celou řadu svých způsobů, jak zaměstnance nepeněžně odměnit. I zde je však třeba mít na paměti, že každý zaměstnanec má jiné preference a bude se cítit odměněn při jiné formě nepeněžitého uznání.

Obrázek č. 7 znázorňuje celkovou skladbu odměn a jejich vliv na míru motivovanosti zaměstnance. Celková hodnota odměn je dána skladbou finančního ohodnocení, poskytnutými výhodami a nefinančními hodnoceními.

Je pravděpodobné, že jedinec si nejprve uvědomuje jako motivaci výši platu, uvědomuje si i výhody podobě vozidla apod. a je možné, že až v posledním kroku si uvědomuje další tzv. nefinanční benefity jako jsou stáže, kariérní růst, pochvala, úcta apod. Ovšem až celá skladba výše uvedených prvků dává správný přehled o celkové motivovanosti zaměstnance.

Obrázek 7: prvky celkové motivovanosti zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

1.2.4 Systém odměňování dle typu pozice

Pro efektivní nastavení systému odměňování je třeba mít na vědomí rozdílné typy pozic ve firmách. V obchodních společnostech lze podnikovou strukturu rozdělit na front office a back office. Toto dělení je jedním ze základních dělení v obchodních strukturách a výstižně popisuje dělení práce v podniku a na ní navazující způsoby odměňování.

Front office je v komerčních společnostech chápáno jako obchodní oddělení, které se zaměřuje na zajišťování činnosti při poskytování investičních služeb. Jedná se o obchodníky, kteří stojí v první linii, jsou v každodenním kontaktu se zákazníky a snaží se zajistit stálý přísun klientů, uzavřených smluv. Jsou tedy hlavními tvůrci obratu společnosti a zejména na jejich výkonu a motivaci závisí úspěch a splnění cílů, které se podnik vytyčil. Činnost pracovníků front office je 100% obchodní a zaměřuje se na určitý sektor trhu. Vzhledem k náplni práce a k charakteru pracovních úkolů, které s výkonem práce zaměstnanců front office souvisejí, je odměňování těchto zaměstnanců orientováno zejména podílovým způsobem, přičemž jsou odměňováni většinou na základě flexibilní složky mzdy, která je odvislá od počtu uzavřených obchodů v daném období. Mnohdy je uplatňována také dynamická verze této možnosti mzdy, kdy na celkové výši vydělaných finančních prostředků závisí počet

uzavřených smluv, na jejichž základě je určena odměna za jednu uzavřenou smlouvu. Čím více smluv a obchodů obchodník uzavře, tím větší odměnu získá za každou jednu z nich. Součástí odměňování, jsou i některé bonusy, které jsou připočteny ke mzdě. Součástí mzdy může být také certifikační systém. Tedy obchodníci jsou podle schopností a výkonnosti řazeni do kategorií a podle tohoto i ohodnoceni.

Příklady nejčastějších forem odměn pracovníků front office:

- měsíční bonusový systém za plnění zisku firmy nebo týmu
- měsíční bonusový systém vztahený na konkrétního jedince
- základní fixní plat (většinou nižší než back office)
- roční odměny v závislosti na plnění cílů týmu nebo firmy jako celku

Pracovníci back office tvoří zázemí společnosti a zajišťují všechny doprovodné práce a servis, který je potřeba k dokončení obchodu, následnou správu obchodního případu, dále se jedná o pracovníky poskytující servis společnosti samotné (nejčastěji HR, IT, účetní oddělení apod.). Zaměstnanci back office jsou tedy v pozadí obchodů ve společnosti, zajišťují potřebné zázemí a různé doplňkové funkce, takže nepřichází do styku s klienty a množství jejich práce je odvislé od výkonu pracovníků na pozicích front office. Jejich odměňování je tedy většinou tvořeno spíše fixní složkou mzdy, která není podložena množstvím odvedené práce, ale spíše dosažením cíle plynulého provozu a minima komplikací a potom osobním ohodnocením každého vedoucího, které je založeno na cílech rozvojových nikoliv výkonových jako u obchodníků.

Příklady nejčastějších způsobů odměňování pracovníků back office:

- pouze fixní část platu (žádný nebo jen minimální bonusový systém)
- odměny jsou nastaveny na osobní cíle a plnění úkolů mimo standardní popis jejich činností
- odměny, které jsou však vázány na plnění cílů společnosti

1.2.5 Systém odměňování dle typu zaměstnavatele

Samozřejmě se odměňování se liší podnik od podniku, přesto však existují určité podobnosti v odměňování v soukromém sektoru a podobnosti v odměňování zaměstnanců pracujících v sektoru veřejném. Mezi těmito sektory následně panují některé rozdíly, z nichž je nezbytné zmínit zejména rozdíly mezi základními složkami odměňovacího systému, tedy mezi odměnou vyplácenou ve veřejném sektoru a odměnou vyplácenou v sektoru soukromý.

Mzda v soukromém sektoru je do jisté míry podmíněna smluvní volností. Zaměstnavatelé soukromého sektoru se při stanovování výše mzdy musí držet platných právních předpisů, jako je zákoník práce, který upravuje například výši minimální mzdy, ale jinak záleží na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kteří vzájemnou dohodou stanoví výši mzdy, která je zaměstnanci vyplácena. Zaměstnavatel může při respektování platné legislativy (např. minimální mzda apod.) nastavit vlastní systému odměňování. Pravidla mohou být nastavena flexibilně a jejich podobu určuje zaměstnavatel.

Naproti tomu zaměstnanci veřejného sektoru jsou v základu odměňováni odměnou, jejíž výpočet a stanovení je determinováno zcela jasnými pravidly a předpisy, které musí být dodržovány. Kromě zákoníku práce jsou platy navíc dále upravovány zákonem č. 564/2006 Sb.z. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Změna způsobu odměňování oproti těmto pravidlům je výrazným způsobem omezena a není jí možné dosáhnout jinak než zcela jasně specifikovanými způsoby. Pro platy veřejného sektoru jsou stanoveny tři tabulky, které obsahují stupnice platových tarifů a jsou stanovena kritéria, která musí daný zaměstnanec splňovat, aby do dané tabulky spadal. Charakteristika zaměstnance tak určí jeho zařazení do platové tabulky, následně je rozdělen do jedné z platových tříd a dále do platového stupně, na základě kterého je již pevně určena výše jeho základního platového tarifu. Kromě této základní složky platu jsou však v zákoníku práce a v dalších souvisejících předpisech stanoveny další příplatky, které tvoří nárokovou část mzdy a také nenárokové složky mzdy formou příplatku či odměny.

Vzhledem k omezenému rozsahu této diplomové práce bude autorka uvažovat pouze o systémech odměňování v soukromém sektoru.

1.3 Situace na českém trhu

Pozitivní trend záměru managementu firem zvyšovat motivovanost svých zaměstnanců je zřejmý rovněž na českém trhu. Management si dobře uvědomuje, že právě výkonný zaměstnanec je tou hlavní, ne-li jedinou konkurenční výhodou na stále silícím konkurenčním trhu. Mnoho firem zadává poradenským firmám, případně svépomocí provádí, průzkumy nálad mezi zaměstnanci. Zjišťují míru motivovanosti, spokojenosti, loajality. S výstupy z těchto průzkumů poté aktivně pracují s cílem zvýšit výkonnost jedince, týmů, společnosti.

Na trhu jsou však i aktivity, které zkoumají míru spokojenosti zaměstnance napříč trhem a které umožňují vzájemné srovnání zaměstnavatelů. Oceněné firmy pak toto vnímají jako svou výhodu a komunikují dosažené výsledky veřejnosti. Nejznámějšími průzkumy na trhu jsou „Best Employers Česká republika“ a „Zaměstnavatel roku“.

Best Employers ČR: studie organizována nadnárodní poradenskou společností v oblasti lidských zdrojů, Aon Hewitt. Na webové prezentaci této studie Aon Hewitt (Aon Hewitt, 2012) komentuje výsledky studie z roku 2012: *„Navzdory evropskému i globálnímu trendu motivovanost v Česku mezi lety 2010 a 2011 klesla. Letos jsme zaznamenali návrat k pozitivnímu trendu z let 2008 – 2010. Výsledky letošní studie ukázaly, že průměrná míra motivovanosti v Česku meziročně stoupla na 54 %“* a dále je zde uvedeno: *„Mezi hlavní oblasti, které odlišují nejlepší zaměstnavatele od ostatních, patří vnímání přístupu a jednání vrcholového vedení, příležitostí k rozvoji zaměstnanců, značky zaměstnavatele a chování a osobnosti přímého nadřízeného“*.

Studie Best Employers posuzuje zaměstnavatele na základě tří aspektů - názorů jejich vlastních zaměstnanců, personálních politik společnosti a pohledu jejich nejvyššího vedení. Ve studii nejsou zohledňovány ekonomické ukazatele firmy, ale především míra motivovanosti zaměstnanců, důvěryhodnost vedení, kultura vysoké výkonnosti, atraktivita zaměstnavatele a udržitelnost činnosti, kterou se zaměstnavatel zabývá. Do studie roku 2012 se zaregistrovalo celkem 54 společností napříč obory podnikání.

Hlavním kritériem pro vzájemné srovnání studie zaměstnavatelů, je dle vlastního vyjádření firmy Aon Hewitt: *„motivovanost zaměstnanců, která je v průzkumech společnosti Aon Hewitt definovaná jako stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do aktuálního dění ve firmě. Vítězné společnosti musí mít rovněž důvěryhodné vedení, kulturu vysoké výkonnosti, atraktivní značku zaměstnavatele a musí aktivně pracovat na udržení svých výsledků i v budoucnosti“*

Zaměstnavatel roku 2012: odborným garantem této ankety je poradenská společnost PwC, na základě její metodiky je průzkum prováděn. Na webových stránkách tohoto projektu PwC (PWC, 2012) uvádí výsledky ankety pro rok 2012, ale i žebříček „Zaměstnavatel desetiletí“. Žebříček TOP 5 dokládá, že nejvíce spokojené zaměstnance mají dlouhodobě společnosti, které personální politiku řadí mezi velice důležité dlouhodobě trvající aktivity:

1. ŠKODA AUTO a.s.
2. AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group
3. T-Mobile Czech Republic a.s.
4. Česká spořitelna, a.s.
5. HEWLETT-PACKARD s.r.o.

1.4 Konkrétní příklad systému odměňování v komerční sféře

Autorka práce pracovala 5 let v managementu firmy ČSOB leasing a.s. (dále jen ČSOBL) Při své praxi se často setkávala s tím, že přestože je bonusový systém firmy nastaven spíše nadstandardně na trhu, ne vždy vyhovoval a byl skutečně efektivní.

1.4.1 Zaměstnavatel: ČSOB leasing a.s.

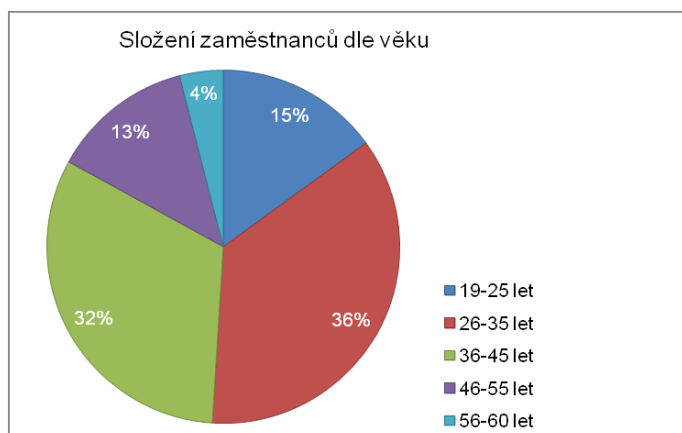
ČSOB Leasing, a.s. uvádí svůj profil na svých webových stránkách (ČSOB leasing, 2010) takto: „*poskytuje financování lehké i těžké dopravní techniky, strojů, zařízení, výpočetní techniky, technologií a technologických celků, včetně financování předmětů velkých pořizovacích hodnot (vagóny, letadla apod. včetně syndikovaného financování apod.).*“

Společnost je 100% dceřinou společností Československé obchodní banky, a. s., byla založena v roce 1995. Zaměstnává v Praze a ve svých pobočkách umístěných v krajských městech celkem 390 zaměstnanců.

Základní údaje o rozložení zaměstnanců ve společnosti:

- Pracuje zde 61 % žen a 39 % mužů
- Průměrná délka pracovního poměru: 3,6 let
- Ve společnosti pracuje 37 % zaměstnanců v front-office a 63 % back-office pozicích
- 5 % má základní vzdělání, 52 % má středoškolské vzdělání a 43 % má vysokoškolské vzdělání
- Průměrný věk zaměstnanců: 33,8 let
- Věková struktura zaměstnanců:
 - 19 let – 25 let: 15 %
 - 26 let – 35 let: 36 %
 - 36 let – 45 let: 32 %
 - 46 let - 55 let: 13 %
 - 56 let – 60 let: 4 %

Graf 1: složení zaměstnanců dle věku



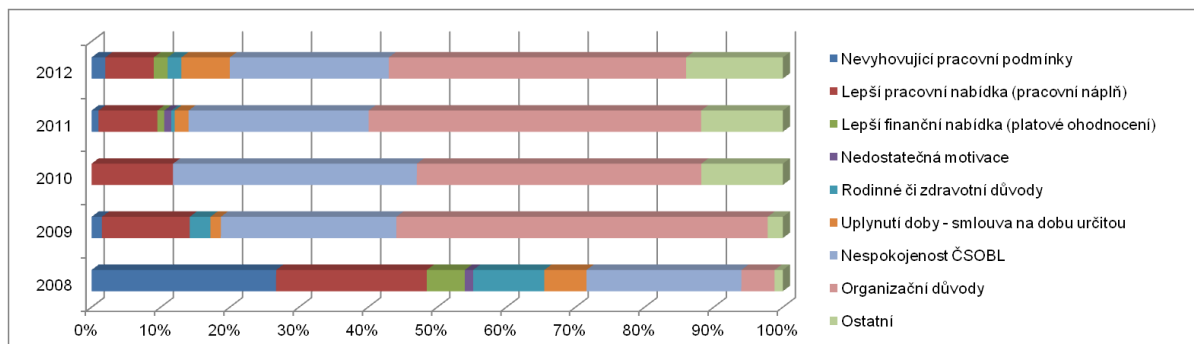
Zdroj: vlastní zpracování

Sama společnost ČSOBL na svých webových stránkách (ČSOB leasing, 2010) prezentuje sebe jako zaměstnavatele jako společnost:

- „kde člověk je více než proces a/nebo pracovní postup;
- kde člověk je hodnotou;
- kde spolu znamená to, co mušketýrské „jeden za všechny, všichni za jednoho“;
- kde pracujeme, abychom uspěli, měli výsledky, ale kde zároveň není lhostejno, jakou cestou toho dosahujeme;
- kde se používá zdravý rozum, kde se komunikuje, kde se respektují rozdílné názory, ale kde zároveň nechybí rozhodnost“

Správná dlouhodobě vedená personální politika má pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců, což je patrné z míry fluktuace, ale zejména v meziročních změnách ve struktuře důvodů odchodu zaměstnanců z firmy. Obrázek č. 8 znázorňuje rozložení důvodů, které byly uvedeny jako důvod k odchodu zaměstnance z firmy. Zatímco v roce 2008 to byly zejména subjektivní důvody zaměstnanců – jejich nespokojenost s pracovními podmínkami a obdržení lepší pracovní i finanční nabídky, v posledních letech jsou hlavními důvody k ukončení pracovního poměru spíše objektivní faktory: organizační změna zaměstnavatele, nespokojenost zaměstnavatele se zaměstnancem atd.

Obrázek 8: Důvody k ukončení pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

1.4.2 Systém odměňování v ČSOBL

Bonusový systém v ČSOBL je nastaven jako mzda fixní z větší části podílu, ale zároveň velmi přesně popisuje a obsahuje systém motivační bonusový. Zejména zaměstnanci obchodních úseků mají bonusový systém vázán na pohyblivou složku mzdy, tedy zohledňující přímý dopad obchodních výsledků do hodnocení pracovníků obchodu. Pohyblivá složka je napojena na míru plnění plánu, a to jak z pohledu počtu kusů prodaných vozidel, tak z pohledu dosaženého čistého zisku z těchto vozidel a finančních služeb. Další složkou je také podíl na plnění resp. splnění cílů celého příslušného týmu, kam pracovník patří. Tady je třeba zmínit, že se při tomto stanovení bere do úvahy možnost ovlivnění jednotlivého pracovníka na celý výsledek. Naopak pro pracovníky back office je stanoven motivační systém v návaznosti na plnění cílů celého týmu a kritérií z osobního rozvoje a osobních cílů – tedy kritérií měkkých.

Základním dokumentem systému odměňování je Mzdový řád ČSOBL. Tento řád blíže upravuje zejména přiznání a úpravy měsíčních základních mezd, přiznání jednotlivých druhů mzdových příplatků, přiznání bonusů a odměn, poskytování ostatních plnění (jako je náhrada mzdy, odstupné, odměna za pracovní pohotovost) a samotnou výplatu mezd.

Mzdový systém

Základní mzda je vyplácena v měsíčním intervalu a je stanovena u tarifních zaměstnanců právním aktem dohody o výši tarifu. Mimotarifní zaměstnanci mají výši základní mzdy stanovenu manažerskou smlouvou. Společnost ČSOBL si vyhrazuje právo měnit výši základních mezd plošně i individuálně. Základní mzda tarifních zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do

konkrétních pracovních pozic, je stanovena již s přihlédnutím k případné práci přesčas, a to do celkové výše limitu pro nařízenou práci přesčas 150 hodin ročně. Smluvní mzda mimotarifních zaměstnanců je sjednávána vždy s přihlédnutím k případné práci přesčas, a to stejně tak do výše 150 hodin ročně.

K základní mzdě jsou jednotlivým zaměstnancům připočítávány tzv. mzdové příplatky, pokud na ně má daný zaměstnanec nárok. Tyto mzdové příplatky jsou vypláceny například za zastupování společnosti, za vedení pracovní skupiny, za práci na projektech nebo v projektech jako členové týmu.

▪ Nadtarifní složky mzdy

Nadtarifní složky mzdy jsou v ČSOBL vypláceny na základě bonusů a finančních odměn nad rámec základní mzdy, a to vždy společně s výplatou za každý příslušný měsíc. V ČSOBL jsou dva druhy bonusů, a to individuální a týmový. Dle pracovního zařazení a dle individuálního nasazení může zaměstnanec získat oba typy bonusů. Bonusy jsou vypláceny na základě dosažení cílů, kterých chce společnost v daném roce dosáhnout. V případě, že těchto cílů je dosaženo a jsou vytvořeny finanční prostředky určené k výplatě bonusů, je každému zaměstnanci dle jeho zásluh tento bonus vyplacen. Dále jsou hodnoceni jednotliví zaměstnanci, a to i z těch skupin, kterým nebyl přidělen týmový bonus. V případě, že je zaměstnanec shledán jako společnosti prospěšný, je mu dle jeho zásluh a přispění k naplnění cílů týmových nebo podnikových vyplacena určitá částka jako nadtarifní bonus.

Dalšími peněžními bonusy jsou kvartální finanční odměny. Ty jsou závislé na plnění celého týmu a ČSOBL jako celku. Jsou vypláceny jednou za rok.

Zaměstnanecké výhody

Ve společnosti ČSOBL mají vytvořeny tři kategorie zaměstnaneckých benefitů, kterými společnost podporuje motivaci svých zaměstnanců, redukuje jejich fluktuaci a využívá jich také jako náborového nástroje pro získávání nových pracovníků. Těmito skupinami jsou:

- Zaměstnanecké výhody podporující obchodní aktivity
- Zaměstnanecké výhody podporující týmovou spolupráci a sounáležitost se skupinou ČSOB /KBC
- Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru

Mezi zaměstnanecké výhody podporující obchodní aktivity patří v ČSOBL zejména zvýhodněné úročení běžných korunových účtů, které jsou navíc pro zaměstnance vedeny zdarma. Dále pak kreditní karta standardní a zaměstnanecká, zaměstnanecké spotřebitelské úvěry, a to jak účelové tak neúčelové, hypoteční úvěr, možnost investovat do podílových fondů skupiny ČSOB/KBC, slevy na dalších produktech společnosti ČSOB a slevy na poplatku při uzavření smlouvy o stavebním spoření u Českomoravské stavební spořitelny.

Zaměstnaneckými výhodami podporujícími týmovou spolupráci a sounáležitost s bankou jsou prodloužené dovolené o celý týden, příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní pojištění, zvýhodněné stravování, pořádání společenských aktivit v týmech, sportovní akce a klání, preventivní zdravotní program, poukázky cafeteria, kulturní a zábavně vzdělávací akce, rekreace, zájezdy a lázeňské pobyty a různé vzdělávací aktivity a školení.

Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru jsou ve společnosti ČSOBL reprezentovány zdravotním volnem s náhradou mzdy, a to dokonce v rozsahu, který přesahuje zákoník práce, sociální výpomoci formou návratných i nenávratných finančních dotací a příspěvek při dlouhodobé nemoci.

Další možností pro podporu přímého prodeje je systém certifikace obchodníků. Jedná se o zařazení do tří kategorií podle znalostí. Na tyto kategorie je navázán motivační systém.

1.4.3 Výhody a nevýhody systému odměňování ČSOBL

Hlavní výhodou nastaveného systému odměňování ve společnosti ČSOBL autorka práce spatřuje zejména v jeho transparentnosti. Každý zaměstnanec si může snadno vypočítat, jakou práci musí odvést pro dosažení požadovaného příjmu.

Na druhou stranu, nevýhodou může být, že tento systém, a to zejména systém bonusů není dostatečně flexibilní a nenabízí potřebnou dynamiku pro mladé a ambiciózní jedince. Nabízené odměny jsou nabízeny plošně bez zohlednění skutečných potřeb jednotlivých zaměstnanců. Nejasný je dále i princip povyšování a získávání pravomocí a odpovědností, které by měl mít jasná pravidla. Také systém vyplácení bonusů je shledávám neefektivní a mohl by být nastaven lépe.

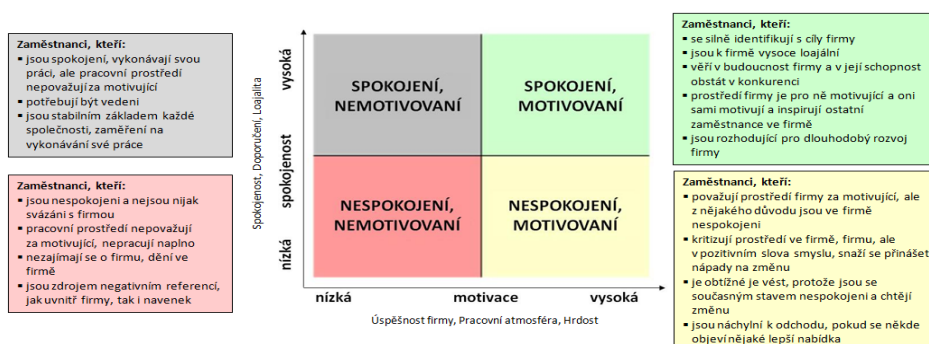
Flexibilní složka platu, tedy výkonové bonusy je zvládnutá adekvátně a je vyplácena každý měsíc, což je pozitivní. Avšak bonusy související s cíly organizace a s jejich plněním nejsou dostatečně transparentní a zaměstnanci o nich nemají přehled. Jejich motivační účinek je tedy minimální a přesným nastavením a seznámením zaměstnanců s podmínkami získání ročních bonusů by bylo možno dosáhnout lepších výsledků.

1.4.4 Průzkumy spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

Ve společnosti ČSOBL proběhlo již několik průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Ve frekvenci cca dvou let probíhají celofiremní šetření a výsledky z nich se poté vzájemně srovnávají a dávají se do souvislostí s událostmi, které ve společnosti v mezidobí proběhly, s opatřeními, která bylo ve sledovaném období učiněna v zaměstnanecké politice apod.

Poslední průzkum spokojenosti proběhl v únoru v roce 2010 a jeho cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojení a dostatečně motivovaní ke své práci.

Obrázek 9: matice rozložení respondentů

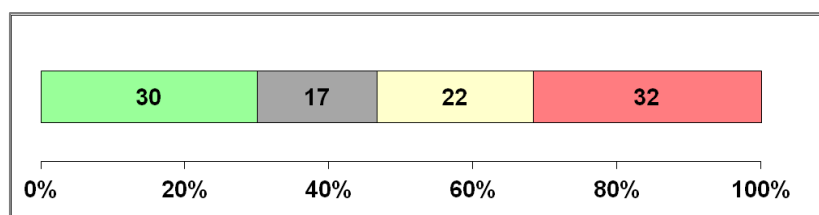


Zdroj: interní materiály společnosti ČSOB Leasing

Na obrázku č. 9 je zobrazena matice rozložení zaměstnanců tak, jak byla použita v provedeném průzkumu. Respondenti byli rozděleni na základě vyhodnocení jejich odpovědí do 4 skupin v kombinacích parametrů spokojenost a motivovanost.

Z grafu č. 2 je zřejmé, že v prováděném průzkumu bylo pouze 30 % zaměstnanců spokojených a motivovaných. Zajímavý je však výsledek 22 % zaměstnanců, kteří byli nespokojení a motivovaní a naopak 17 %, kteří byli spokojení, ale nemotivovaní.

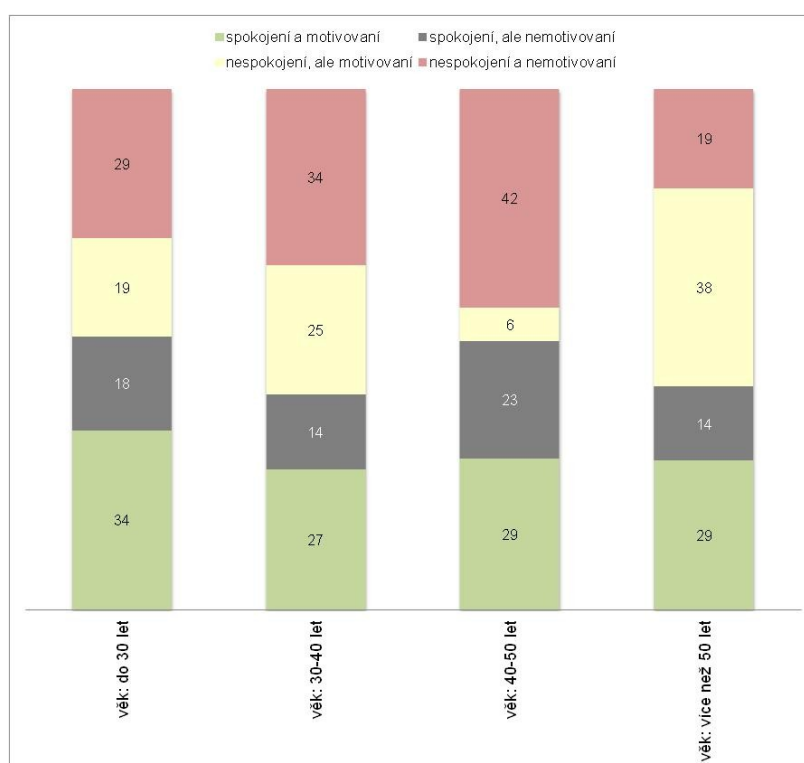
Graf 2: celkové rozložení zaměstnanců v průzkumu



Zdroj: interní materiály společnosti ČSOB Leasing

V grafu č. 3 je znázorněn rozpad výsledků vyjádřených v grafu č. 2 dle věkových kategorií. Zajímavým údajem je zpráva, že 42 % zaměstnanců ve věku 40 – 50 let bylo nespokojených a nemotivovaných.

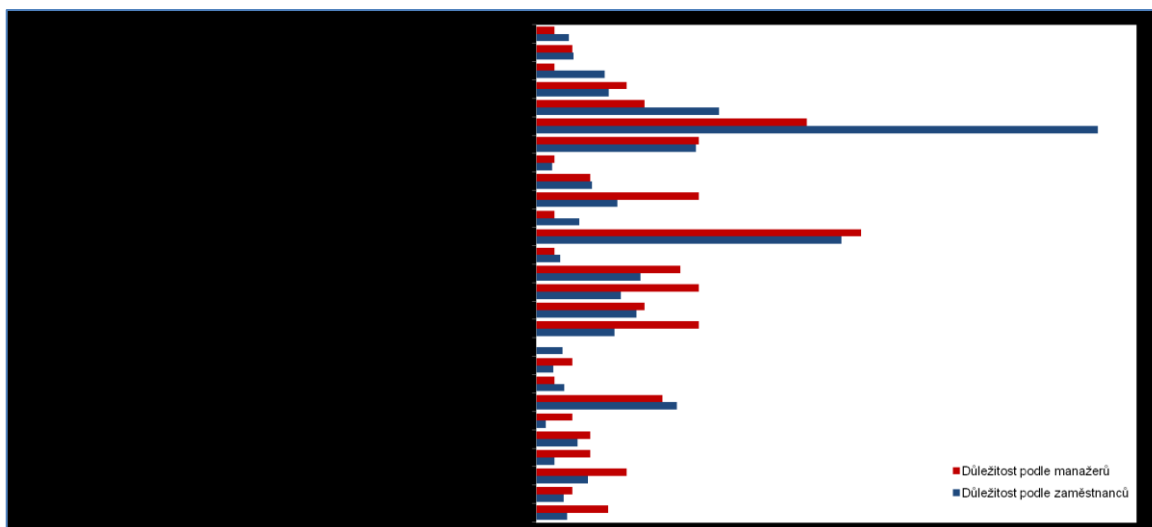
Graf 3: spokojenost/motivovanost respondentů dle věku



Zdroj: interní materiály společnosti ČSOB Leasing

Pro předkládanou diplomovou práci má největší informační význam graf č. 4, kde je provedeno vzájemné srovnání důležitosti jednotlivých oblastí pro práci zaměstnanců podle názoru manažerů a zaměstnanců samotných. Nejzajímavějším zjištěním je přitom nesoulad v hodnocení parametru „to co dělám, mne baví“, který zaměstnanci vyhodnocují jako zcela nejvýznamnějším motivátorem, ovšem jejich manažeři toto až tak za důležité nevnímají.

Graf 4: Důležitost oblastí pro práci zaměstnanců



Zdroj: interní materiály společnosti ČSOB Leasing

1.5. Shrnutí teoretické části diplomové práce

V teoretické části práce autorka vymezila zejména pojmy „motivace“, „stimul“ a „systém odměňování“. Dále autorka prezentovala základní informace o společnosti ČSOB Leasing, pro jejíž účely je práce zpracována, zejména se zaměřila na skladbu zaměstnanců a na motivační systém odměn ve společnosti. Autorka práce identifikovala jako nevýhodu současného motivačního systému ve společnosti fakt, že nereflektuje odlišné potřeby jedinců a to na příklad v závislosti na věku zaměstnance, na jeho aktuální životní situaci.

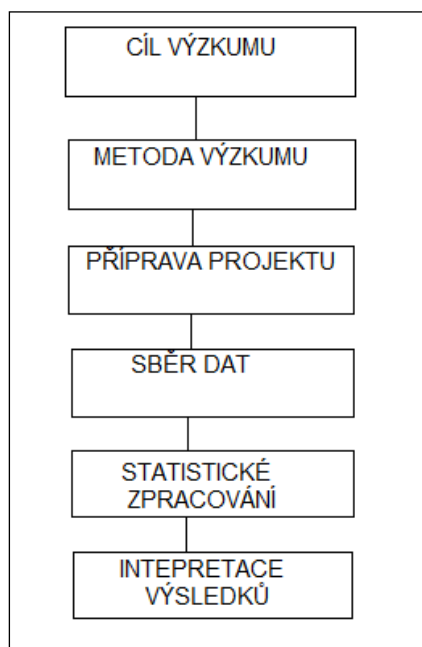
V praktické části autorka zjistí vliv věku jedince na míru efektivity použitých motivačních nástrojů a poté navrhne doporučení na úpravu motivačního systému ve společnosti ČSOB Leasing.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Metodika průzkumu

Pro zjištění subjektivního názoru jedinců bude použita metodika výzkumu. Proces výzkumu je znázorněn na obr. 10. Prvním krokem je přesné vymezení cíle výzkumu. Cíl výzkumu musí být velmi přesně vymezen, jinak lze jen stěží očekávat konkrétní a správné závěry. Teprve poté, kdy je zcela zřejmé co se tazatel chce od respondentů dozvědět, teprve poté je možné určit metodu výzkumu.

Obrázek 10: Organizace výzkumu



Zdroj: (Horáková, 1995 str. 79)

Jednou z možností, jak provést sběr dat je podle Horákové (Horáková, 1995 stránky 84-86) sběr prostřednictvím dotazníků, přičemž „*dotazník je soubor různých otázek, uspořádaných v určitém sledu*“. Respondent ve formě odpovědí na tento dotazník vyjadřuje svůj názor. V dotaznících je možné použít otázky otevřené, nebo uzavřené. Horáková rozlišuje otázky otevřené:

- dichotomické (se dvěma možnými odpověďmi)
- otázky s více volbami
- likertova stupnice (respondent vyznačuje na stupnici míru souhlasu s uvedeným výrokem)

- sémantický diferenciál (stupnice je opatřena dvěma póly s opačným významem a respondent vyznačuje směr a intenzitu svého hodnocení)
- známkovací stupnice

Uzavřené otázky se rozlišují na:

- volné (respondent sám formuluje svůj názor)
- asociační (respondent uvede první slovo, které si uvědomí jako první na reakci na pojem uvedený v dotazníku)
- volné dokončení věty (respondent má sám dokončit předloženou větu)

Horáková (Horáková, 1995 str. 87) dále uvádí, že při průzkumu samotném je velice důležité najít vhodné portfolio respondentů. V případě průzkumu veřejného mínění by mělo být portfolio respondentů co nejvíce podobné struktuře portfolio, na které mají být průzkumem získaná zjištění využita. Přesto by měli být respondenti zvoleni spíše náhodně, aby se tak předešlo zkreslení celého výzkumu volbou nevhodných respondentů.

Průzkum může být prováděn formou osobního interview, telefonním dotazováním, poštou, nebo v současné době rovněž často využívanou formou: odpověďmi na webových stránkách.

Statická analýza výsledků je samostatným vědním oborem, což samo o sobě jasně dokládá složitost této etapy procesu výzkumu, pro účely této diplomové práce bude analýza zpracována zjednodušeně. Samotná interpretace výsledků, jejich správné pochopení a srozumitelné zpracování a to jak formou grafů, tak i slovních komentářů je velice důležitou etapou samotného průzkumu a kvalita jejího zpracování může významně ovlivnit míru přínosu provedeného průzkumu.

2.2 Kontext výzkumu

Výsledky, zjištění, provedeného výzkumu budou využity pro návrh úprav aktuálního odměňovacího systému používaného ve společnosti ČSOBL. Výzkum je zaměřen zejména na prověření základní hypotézy této diplomové práce, že míra efektivity jednotlivých motivačních nástrojů je závislá na věku, pohlaví, vzdělání a typu vykonávané pozice jejich příjemců. Výzkum je zaměřen na stanovení motivačních preferencí různých věkových skupin zaměstnanců společnosti ČSOBL.

Pro výzkum byla vybrána relativně mladá společnost ČSOBL, ve které obdobný výzkum ještě prováděn nebyl. Je sledována motivace na základě

věkových kategorií pracovníků, tedy na základě fáze jejich života, fáze pracovní kategorie. Odhalením zákonitostí a vztahů mezi motivací jednotlivých věkových skupin bude vytvořen materiál, který se může stát účinným nástrojem pro mnohé manažery a personalisty a který jim může umožnit zvýšit efektivitu zaměstnanců a tím přispět k lepší prosperitě celého podniku.

2.2.1 Cíl průzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jaké odlišnosti panují v motivaci jednotlivých věkových skupin, zda existují preference v motivačních systémech dle věku zaměstnanců a zda jsou tyto rozdíly mezi jednotlivými skupinami natolik velké a v rámci jedné skupiny dostatečně soudržné, aby jich bylo možné v personalistice, konkrétně v odvětví vedení a řízení lidských zdrojů, využít. Tento cíl by šel formulovat také jako zjištění hlavní motivace každé věkové skupiny, což může být vyjádřeno pěti výzkumnými předpoklady, které budou následně ve výzkumu potvrzovány nebo vyvraceny.

- Předpoklad I: „Zaměstnanci ve věku od 19 do 25 let jsou nejvíce motivováni možnostmi kariérního růstu a finančními odměnami.“
- Předpoklad II: „Zaměstnanci ve věku od 26 do 35 let jsou nejvíce motivováni vzděláváním a platovými podmínkami.“
- Předpoklad III: „Zaměstnanci ve věku od 36 do 45 let jsou nejvíce motivováni stálým neměnným přátelským kolektivem, dobrým finančním ohodnocením a dalšími benefity zajišťujícími bezpečí a dobré zázemí rodiny.“
- Předpoklad IV: „Zaměstnanci ve věku od 46 do 55 let jsou nejvíce motivováni uznáním, dárkem vyjadřujícím vděčnost ostatních zaměstnanců a nadřízených a poskytujících jim pocit důležitosti a prospěšnosti.“
- Předpoklad V: „Zaměstnanci ve věku od 56 do 60 let nemají jasnou motivační preferenci. Jejich kariéry jsou na svém konci, vše důležité se stalo a jejich úkolem je odpracovat posledních pár let před zaslouženým odpočinkem.“

2.2.2 Cílová skupina výzkumu

Cílovou skupinou výzkumu jsou zaměstnanci podniku ČSOBL, a to z různých měst a různých poboček. Respondenti jsou vybráni tak, aby svou skladbou odpovídali skutečné skladbě zaměstnanců společnosti – zejména

v parametrech věku, pohlaví a vzdělání a dále pak v rozdělení na front-office a back-office pozice.

Zásadním parametrem pro další vyhodnocování je, v souladu s cílem této diplomové práce, zejména věková struktura respondentů, resp. jejich „životní etapa“. Respondenti jsou rozdělení podle věku do 5ti skupin:

- 19 let – 25 let = kategorie prvního zaměstnání a střetu s realitou
- 26 let – 35 let = kategorie budování kariéry
- 36 let – 45 let = kategorie vrcholu kariéry
- 46 let – 55 let = kategorie hodnocení dosažené kariéry
- 56 let – 60 let = kategorie přípravy na důchod

Je stanoveno, že každá věková skupina musí být zastoupena dostatečným vzorkem, předpoklad je 20 kusů vyplněných dotazníků v každé věkové kategorii.

V rámci prováděného průzkumu je třeba zohlednit i fakt, že zaměstnanci působí v rozdílných lokalitách České republiky. Aby se předešlo zkreslení dané například rozdílnými potřebami obyvatel Prahy a jiných měst, je průzkum prováděn na pobočkách ČSOBL ve městech Praha, Brno, Ostrava, Olomouc, Plzeň, Hradec Králové, České Budějovice a Liberec.

2.2.3 Metoda

Na každé pobočce je nejdříve proveden rozhovor s vedením pobočky, kterému je sdělen cíl a důvod prováděného průzkumu a rovněž je informováno o následných krocích – vyhodnocení a návrh změn k implementaci do systému odměňování společnosti. Následně jsou zaměstnanci požádáni o spolupráci ve výzkumu a poté je zahájena distribuce dotazníků k co největšímu počtu zaměstnanců. Z vrácených vyplněných dotazníků jsou vybrány pouze dotazníky spadající do jedné z věkových kategorií.

Výzkum je kvantitativní a využívá nástroje dotazníkového šetření, které je prováděno technikou výběru jednoduchých odpovědí. Každý dotazník (viz. příloha 2.2.4) obsahuje část identifikační, která má za úkol charakterizovat výzkumný vzorek na základě věku, pohlaví a pracovního zařazení. Následují otázky týkající se preferencí zaměstnanců z hlediska prvků motivace.

Každý respondent ve výzkumné části dotazníku vždy zvolí právě tři odpovědi, které jsou při závěrečném hodnocení výzkumu brány zcela rovnocenně.

Získané poznatky jsou zpracovány v přehledných grafech, čímž došlo k transparentní prezentaci výsledků, které jsou následně využity na ověření stanovených předpokladů.

Sběr dotazníků je prováděn v měsících březen a duben v roce 2012.

2.2.4 Dotazník využitý v rámci výzkumného šetření

Dotazník použitý v tomto výzkumu (jeho přesná podoba je přílohou I této diplomové práce) je fakticky rozdělen do tří oblastí:

1) úvodní informace: respondent je seznámen s důvodem prováděného výzkumu, je informován o anonymnosti odpovědí. Současně je upozorněn, že dotazník je určen pouze pro zaměstnance společnosti ČSOBL.

2) charakteristika respondenta: první čtyři otázky jsou zaměřeny na charakteristiku zkoumaného vzorku respondentů, a to z hlediska věku, pohlaví, vzdělání a pracovní pozice v rámci organizace. Tyto charakteristiky jsou shromažďovány z důvodu statistické interpretace dat. Věk respondentů je, jak již bylo uvedeno dříve, nejdůležitější charakteristikou, a to z důvodu zařazení respondentů do věkových skupin, na jejichž základě je výzkum prováděn a jejichž motivační preference v odměňování jsou zjišťovány.

3) výzkumné otázky: soubor čtyř otázek, které směřují k zjištění preferencí respondenta v oblasti pracovní motivace.

2.3 Vyhodnocení průzkumu

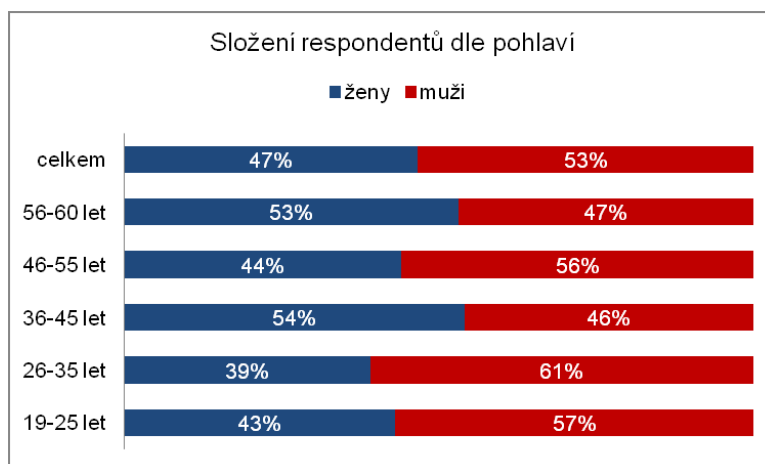
2.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Náhodným výběrem respondentů byl učiněn výzkumný vzorek čítající 100 respondentů. Každá z věkových skupin obsahovala 20 respondentů.

Výzkumný vzorek se podařilo sestavit vyváženě také z hlediska pohlaví. V rámci jednotlivých věkových kategorií je vzájemné poměry obou pohlaví odpovídající realitě ve složení zaměstnanců ČSOBL a výsledky nejsou zkresleny majoritní většinou jednoho z pohlaví.

Strukturu výzkumného vzorku z hlediska pohlaví zpracovává graf č. 5.

Graf 5: Struktura výzkumného vzorku z hlediska pohlaví respondenta

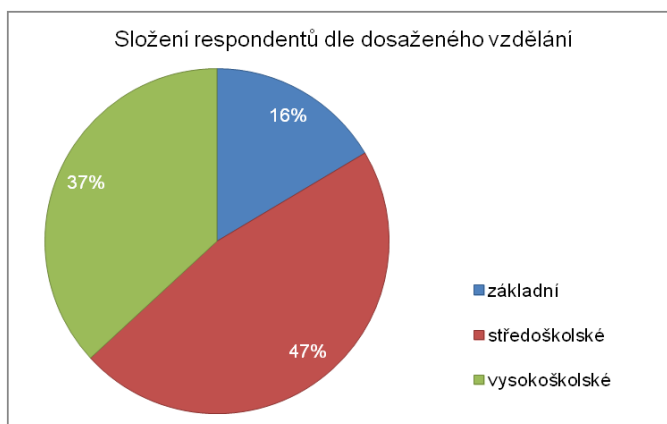


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, celkový počet mužů mírně převyšuje celkový počet žen účastnících se výzkumu. Největší nepoměr je zjištěn ve skupině od 26 do 35 let, kde podíl žen ve výzkumném vzorku nedosahuje ani 40 procent. Největší poměrné zastoupení žen ve výzkumném vzorku je u věkové kategorie od 36 do 45 let. Poměrně vyrovnané zastoupení mužů a žen ve výzkumném vzorku je dáno charakterem zkoumané společnosti, která je obchodní společností s velkým podílem administrativy. Muži jsou tedy zejména v oblasti marketingu a distribuce, ženy pak většinou zastávají administrativní a podpůrné pozice. Muži rovněž zastávají spíše technické pozice.

Stěžejní část respondentů byla předpokládána ve skupině vzdělání s vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním s maturitou. Středoškolsky vzdělaní pracovníci mohou ve společnosti zastávat zejména obchodní pozice nebo pozice technické. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou následně zaměstnáni zejména ve vedoucích pozicích a pozicích administrativních. Spíše odchylkou od reálného rozložení zaměstnaneckého portfolia ve společnosti je ve výzkumu poměrně vysoký počet respondentů s pouze základním vzděláním. Tohoto vzdělání mohou v rámci společnosti dosahovat pouze pomocní techničtí pracovníci a obsluhy objektů, jako jsou uklízecí pracovní síly, údržbáři atp. Strukturu výzkumného vzorku z hlediska vzdělání znázorňuje graf č. 6.

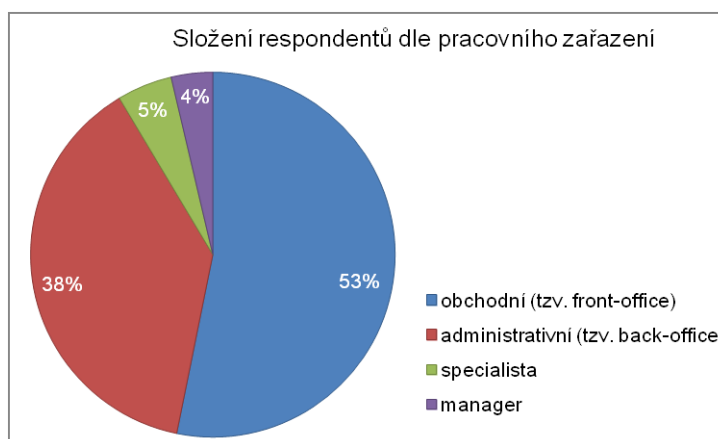
Graf 6: Struktura výzkumného vzorku z hlediska vzdělání respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním hlediskem charakteristiky výzkumného vzorku byla pracovní pozice, kterou jednotliví respondenti v podniku zastávají. Tyto pracovní pozice byly stanovovány obecně, tedy dle charakteru jejich pracovní náplně. Výraznou převahu lze spatřovat u pracovních pozic obchodních a administrativních. Ostatní pracovní pozice jsou zastoupeny menším počtem pracovníků. Tato skutečnost opět souvisí s činnostmi podniku, který je založen na prodeji a zprostředkování pojištění a dalších finančních produktů. To s sebou přináší celou řadu obchodních a administrativních úkolů. Konkrétní rozložení zkoumaného vzorku dle pracovních pozic je zpracováno v grafu č.7.

Graf 7: Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Zjištění a jejich interpretace

V rámci průzkumu byly respondentům položeny ve výzkumné části dotazníku čtyři dotazy.

- První výzkumná otázka:

„Kterou z následujících motivací v práci upřednostňujete?

a) *Finanční (mzdy, bonusy atp.)*

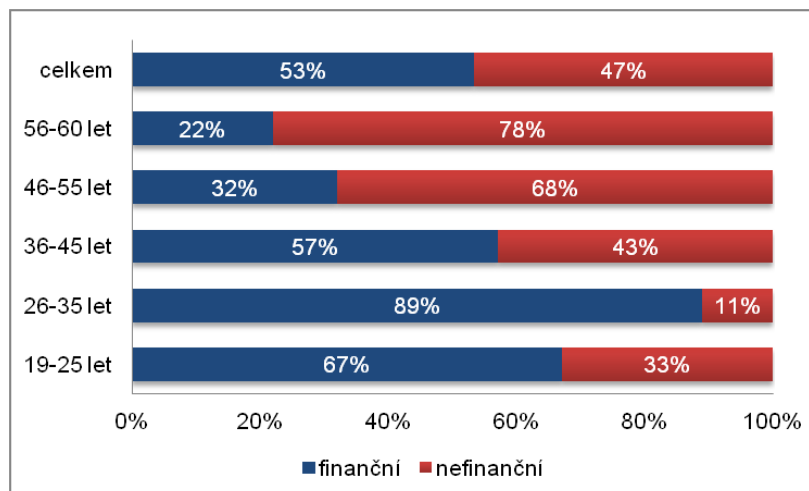
b) *Nefinanční (pochvala, uznání, osobní růst atp.)“*

byla zaměřena na motivační preference věkových skupin z hlediska typu odměňování, tedy zda dávají přednost odměňování hmotnému či nehmotnému. Hmotné odměňování zahrnuje zejména finanční odměny, plat, mzdu, různé bonusy a příplatky či zaměstnanecké výhody. Obecně je možné říci, že hmotné způsoby odměňování jsou bližší mladším věkovým skupinám a zaměstnancům, kteří v rámci své pracovní pozice nemají příliš dlouhou praxi. Hmotné odměňování působí z hlediska motivace na pocit zabezpečení, uspokojení potřeby majetku a dalších potřeb, které lze skrz základní hodnotu peněz uspokojovat. Hmotné odměňování je povrchnějším typem motivace, lze jím dosahovat poměrně značných motivačních výsledků, ale působí spíše krátkodobě.

Oproti tomu nehmotné odměňování, jako je pochvala, uznání, povýšení, osobní růst atp., působí na ego člověka do větší hloubky. Příjemce tohoto odměňování je většinou silně emotivně ovlivněn, pocítí příjemné pocity a přijme hodnotu toho odměnění do své osobnosti. Tento způsob odměňování je velmi efektivní z dlouhodobého hlediska může jím být velmi silně podpořena vnitřní motivace jedince. Tato výhoda je však kompenzována velmi slabým účinkem na výkon zaměstnanců z krátkodobého hlediska.

Volba mezi preferencí hmotného či nehmotného způsobu odměňování je ovlivňována celou řadou faktorů, z nichž je věk pouze jednou z nich. Zároveň však lze věk považovat za faktor souhrnný, tedy za faktor, který popisuje člověka z hlediska fylogeneze a z hlediska jeho aktuálních psychických a fyzických dispozic, které do značné míry ovlivňují jeho chování, jednání i myšlení. Věk také souvisí s aktuálními životními potřebami, které se během života transformují a reagují na momentální životní podmínky a možnosti. Vývoj motivačních preferencí z hlediska hmotné či nehmotné formy odměňování v průběhu lidského života znázorňuje graf č. 8.

Graf 8: Finanční vs. Nefinanční formy odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že zcela nejméně preferují finanční odměňování jedinci mezi 56 – 60 rokem, kteří již dovršují svou kariéru, jejich děti jsou již z domu a stojí na vlastních nohách, chystají se na zasloužený důchodový odpočinek. Tito jedinci netouží po závratných finančních odměnách, potřebují zejména pocit důležitosti a potřebnosti, proto u nich z více jak 75% převládá preference nefinančního odměňování. Obdobná situace nastává také u zaměstnanců mezi 46 – 55lety. Tito zaměstnanci o něco více dbají na finanční odměny a snaží se nasbírat poslední uspořené peníze na penzi. Také u nich převládá preference nefinančního odměňování, ale finanční odměňování má ještě své zásadní postavení. Kategorie mezi 36 – 45lety je věkovou kategorií, která stojí skoro na pomezí. Důležitější je pro ně motivace na základě finančního ohodnocení, ale hodnocení nefinanční zůstává stále dosti významné a potřebné. V této fázi života děti odrůstají a finanční náklady začínají pozvolna klesat. Malé překvapení bylo zjištěno u věkové skupiny mezi 19 – 25lety, kde byl předpokládán největší důraz na finanční odměňování. Nicméně je pouze druhou nejsilnější skupinou z tohoto pohledu, z 33% vyžaduje odměňování nefinanční. Toto lze vysvětlit především absencí rodiny a dalších finančních závazků, které by nutily jedince tohoto věku pracovat na maximum za účelem své obživy. Jsou na počátcích své kariéry, vyžadují rychlý postup a proto je pro ně nefinanční odměna velmi důležitá. Skupinou s největším důrazem na finanční stránku odměňování se stala skupina mezi 26 až 35lety. Tito jedinci mají svou kariéru již rozběhlou a mají čerstvě založenou rodinu nebo rodinu

s již dvěma spíše menšími děti. Potřeba peněz jsou značné, proto v rámci odměňování preferují zejména tuto složku odměňovacího systému.

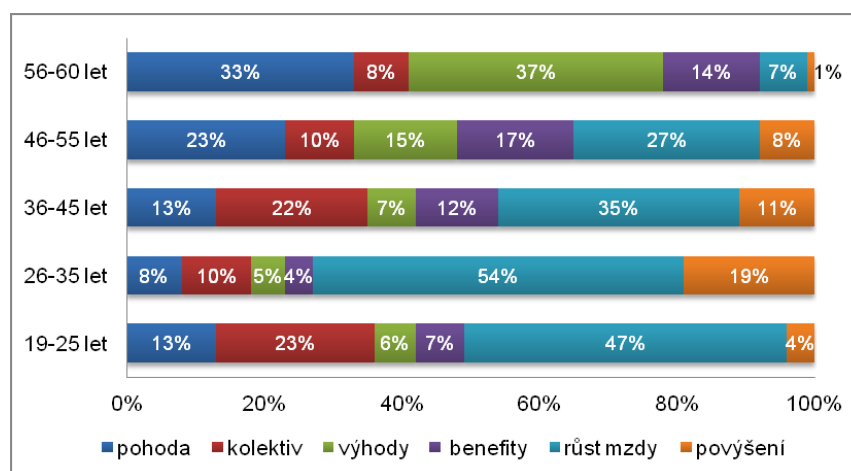
▪ Na předchozí otázku volně navazovala druhá otázka:

„Vyberte faktor, který je pro Vás v práci nejdůležitější

- a) možnost povýšení, kariérní růst
- b) navýšení platu
- c) zaměstnanecké benefity (například auto, notebook, mobilní telefon...)
- d) zaměstnanecké výhody (například příspěvek na dopravu, sleva na zboží...)
- e) kolektiv
- f) osobní volnost a pohoda“

kteřá celou problematiku konkretizuje a zaměřuje se na bližší rozbor motivačních účinků jednotlivých prvků odměňování na různé věkové skupiny zaměstnanců. V této otázce měli respondenti vyplnit, jaký faktor odměňování je pro ně v práci nejdůležitější. Výsledky této výzkumné otázky jsou prezentovány grafem č. 9.

Graf 9: Míra motivačního působení faktorů odměňovacího systému na jednotlivé věkové skupiny respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Faktor osobní volnosti a pohody na pracovišti je faktorem, který pozitivně ovlivňuje poměrně rovnoměrně napříč věkovými skupinami. Nejvýznamněji je tento faktor vnímán věkovou kategorií od 56 do 60 let, ze které 33 % respondentů uvedlo právě tento faktor jako pro svou práci nejdůležitější.

Dalším hodnoceným faktorem byl kolektiv, jeho kvalita a přátelský přístup jeho členů k sobě navzájem. Nejvíce je tento faktor důležitý pro nejmladší věkovou kategorii od 19 do 25 let. Podstatně motivačně tento faktor působí také na věkovou kategorii od 36 do 45 let. Naopak nejméně důležitý je tento faktor pro věkovou kategorii od 56 do 60 let. Tito zaměstnanci v pracovním procesu stráví již pouze velmi krátké období, proto na kolektiv a jeho kvality příliš nehledí.

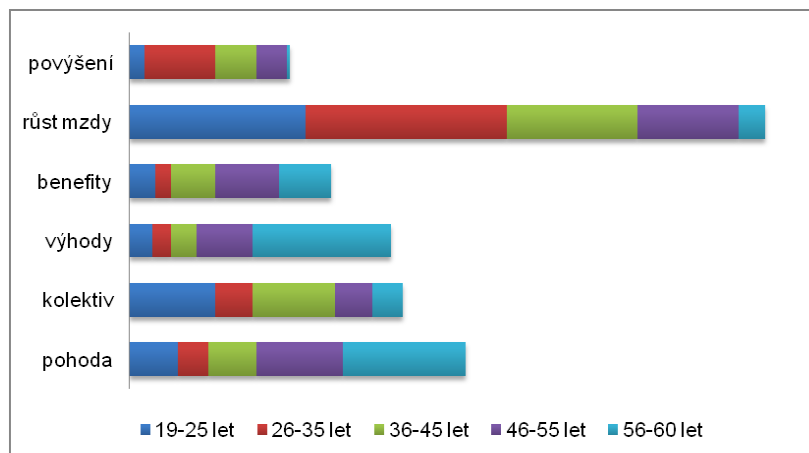
Další hodnocené faktory byly již ryze faktory odměňovacího systému. Faktor zaměstnaneckých výhod, kam patří zejména příspěvek na jízdné, slevy na firemní produkty a služby, je dominantním motivačním faktorem pro nejstarší věkovou kategorii, tedy pro věkovou kategorii od 56 do 60 let. Z této kategorie tento faktor jako motivující uvedlo 37% respondentů, tedy celá třetina. Poměrně významný je tento faktor také pro druhou nejstarší věkovou kategorii mezi 46 až 55lety. Pro ostatní věkové kategorie je tento motivační faktor téměř zanedbatelný.

Velmi obdobná situace je u zaměstnaneckých benefitů, kam jsou zahrnovány zejména hmotné zaměstnanecké výhody, jako je notebook, automobil, mobil apod. Tento motivační faktor je nejzajímavější ve věkové kategorii od 45 do 56 let, ale není nijak silným napříč všemi věkovými skupinami.

Důležitým motivačním faktorem je mzda a její navyšování. Jak už vyplynulo z předchozí otázky, tento faktor je velmi motivujícím pro věkové kategorie od 19 do 25 let a také od 26 do 35 let, pro tuto skupinu se jedná o faktor dominantní. Ale také pro ostatní věkové skupiny je motivační síla tohoto faktoru značná, a proto lze zvýšení mzdy řadit mezi globálně nejsilnější motivační nástroje. Zvýšení platu často souvisí s povýšením, proto je zajímavé pozorovat, nakolik je mezi respondenty preferován právě tento faktor. Na rozdíl od zvýšení platu tento faktor jako motivační zvolilo pouze malé množství respondentů. Nejsilnějším je faktor pro věkovou skupinu od 26 do 35 let, významný je také pro následující skupinu od 36 do 45 let. Tyto věkové skupiny mají již rozběhlou kariéru natolik, aby věděly, co pro ně znamená a zároveň jim zbývá dostatek času pro její budování. Naopak věková kategorie od 56 do 60 let již má času minimum, proto není povýšení významným motivačním faktorem.

Z jiného úhlu pohledu je možné se zabývat výsledkem průzkumu, pokud jsou výsledky hodnoceny z pohledu atraktivity jednotlivých stimulantů napříč celým věkovým spektrem. Tento pohled nabízí graf č. 10.

Graf 10: Atraktivita jednotlivých stimulantů napříč spektrem respondentů



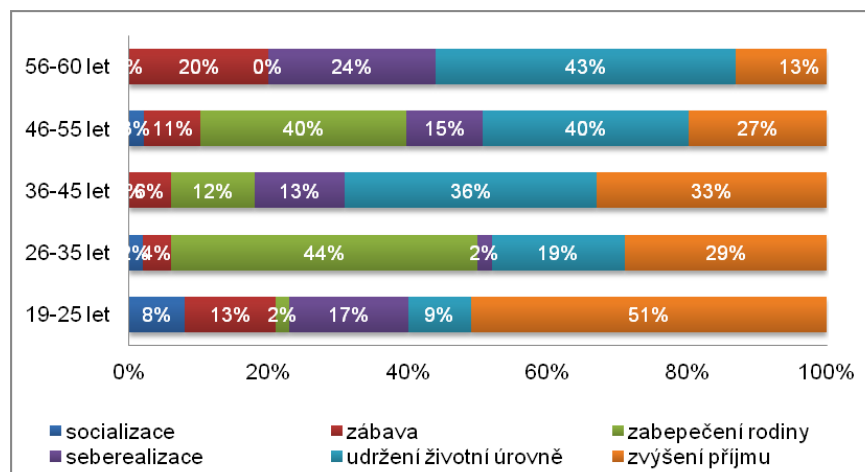
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že bez rozdílu na věk respondenta je nejvíce atraktivním stimulantem (respondenti jej uvedli mezi třemi nejdůležitějšími) faktor růstu mzdy. Což může být v jistém kontrastu s dalšími stimulanty, kdy druhým nejatraktivnějším je pohoda na pracovišti a naopak nejméně atraktivním stimulantem napříč skupinou respondentů je povýšení.

- Třetí otázka:
„Jaký je hlavní důvod, proč ráno vstáváte do práce?“
 - a) zajištění trvalého příjmu
 - b) udržení si životní úrovně
 - c) seberealizace
 - d) zabezpečení rodiny
 - e) baví mě
 - f) snaha o socializaci a normální život“

byla zaměřena na zjištění obecné úrovně motivace jednotlivých věkových skupin. Otázka byla koncipována tak, aby nebyla zaměřena na konkrétní faktory nebo nástroje motivace, ale aby vyjadřovala obecné principy motivace, které jedince mohou motivovat ke každodenní rutině pracovního dne. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou zpracovány v grafu č. 11.

Graf 11: Hlavní motivace ke každodenní práci



Zdroj: vlastní zpracování

Socializace je procesem zapojování jedince do společnosti. Tento důvod není příliš motivační vzhledem k pracovní motivaci. Významnější vliv na motivaci má pouze u nejmladší věkové kategorie, jejíž respondenti uvedli socializaci jako hlavní motivaci v 8%.

Také zábava, tedy práce, která by pracovníky bavila, není považována za jeden z hlavních motivačních aspektů. Jako zábavu považuje práci 13% respondentů nejmladší věkové skupiny.

Motivace zabezpečení rodiny je zcela nepodstatná pro nejmladší a současně pro nejstarší věkovou skupinu. Velmi podstatná je naopak pro respondenty z věkové skupiny od 26 do 35 let. Tyto výsledky jsou zdůvodnitelné aktuální rodinnou situací daných respondentů.

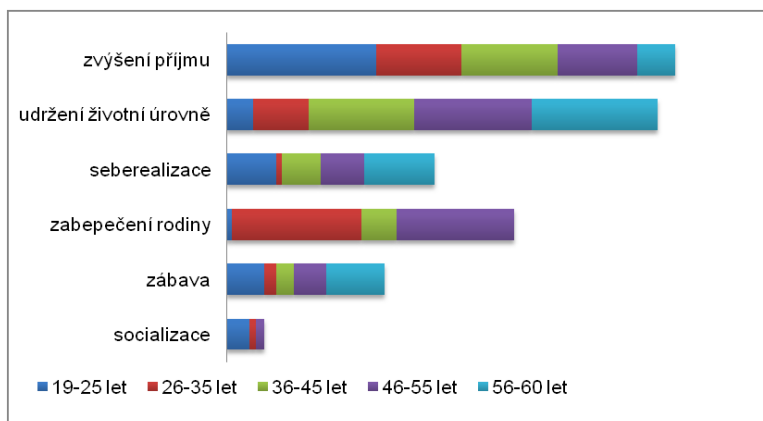
Seberealizace je motivací pro většinu skupin rovnoměrně, a to přibližně pro 15% respondentů z každé sledované věkové skupiny. Pouze věková kategorie od 26 do 35 let nepovažuje seberealizaci za motivaci takřka vůbec.

Udržení životní úrovně zaznamenává zajímavý trend, kdy na své motivační síle roste společně s věkem respondentů, aby gradovala na úrovni 43% všech respondentů ze skupiny nejstarších respondentů.

Výsadní postavení příjmu a mzdy jako hlavní motivaci ke každodenní práci uvedlo zajištění příjmu 51% respondentů mezi 19 až 25 lety, dále 33% respondentů ze skupiny 36 – 45 let.

Při zkoumání výsledku průzkumu z pohledu jednotlivých faktorů napříč všemi věkovými kategoriemi, viz graf č. 12, je patrné, že opět nejdůležitějším faktorem je zvýšení příjmu a rovněž udržení životní úrovně. Je zajímavé, že socializace jedince je uváděna jako nejméně důležitý faktor, jako téměř nevýznamný stimul každodenní práce.

Graf 12: Hlavní motivace k práci napříč věkovou strukturou



Zdroj: vlastní zpracování

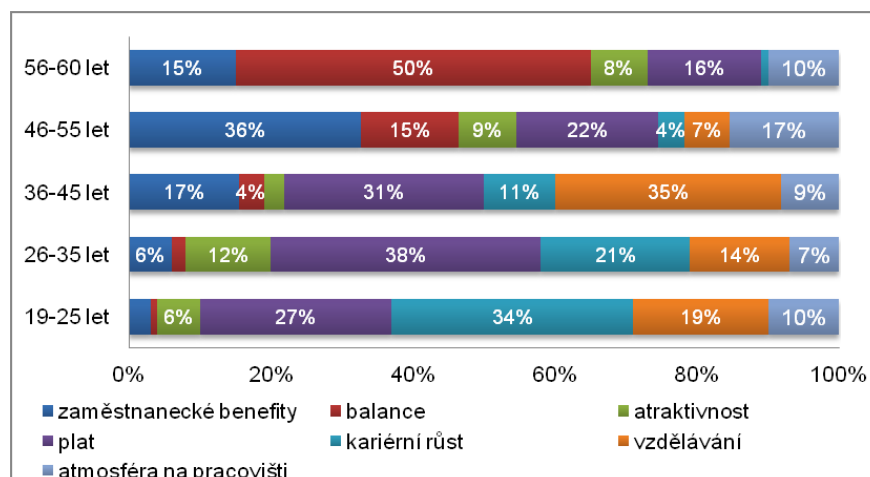
- Čtvrtá otázka prováděného výzkumu:

„Který z následujících faktorů pro Vás hraje největší roli při výběru nového povolání?“

- a) atmosféra na pracovišti*
- b) možnost dalšího vzdělávání*
- c) možnost kariérního růstu*
- d) platové podmínky*
- e) atraktivita pracovního místa*
- f) balance soukromého a pracovního života*
- g) zaměstnanecké výhody a benefity“*

byla zaměřena na důležitost prvků odměňovacího systému z hlediska udržení pracovního místa potažmo hledání nového zaměstnání. Respondenti tak mohli uvést, podle jakých kritérií by si případně svou novou pracovní pozici vybírali. Účelem této otázky je také porovnat důležitost odměňovacího systému vůči dalším faktorům, které motivaci ovlivňují, a to spíše nepřímou. Výsledky této výzkumné otázky jsou zpracovávány grafem č. 13.

Graf 13: Motivační faktory a výběr nové pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, motivace má také značný vliv na fluktuaci zaměstnanců. Z hlediska udržení pracovního místa, případně v případě hledání nového pracovního místa hrají jednotlivé motivační faktory různou roli pro různé věkové skupiny.

Zaměstnanecké benefity jsou důležitým rozhodovacím aspektem pro dvě nejstarší věkové skupiny zatímco u ostatních nehrajou tak důležitou roli.

Balance mezi soukromým a pracovním životem je velmi důležitým aspektem pro věkovou skupinu mezi 56 až 60lety a atraktivním motivačním nástrojem je rovněž pro skupinu 46-55 let.

Atraktivita pracovního místa není příliš důležitým motivačním aspektem, nejvíce je důležitá pro věkovou skupinu mezi 26 až 35lety.

Platové podmínky se i zde jeví, jako velice atraktivní motivační nástroj. Dominantním rozhodovacím aspektem pro výběr nového místa se staly pro věkovou skupinu mezi 26 až 35lety.

Také kariérní růst je poměrně důležitým aspektem, nejvíce pro věkovou kategorii od 19 do 26let.

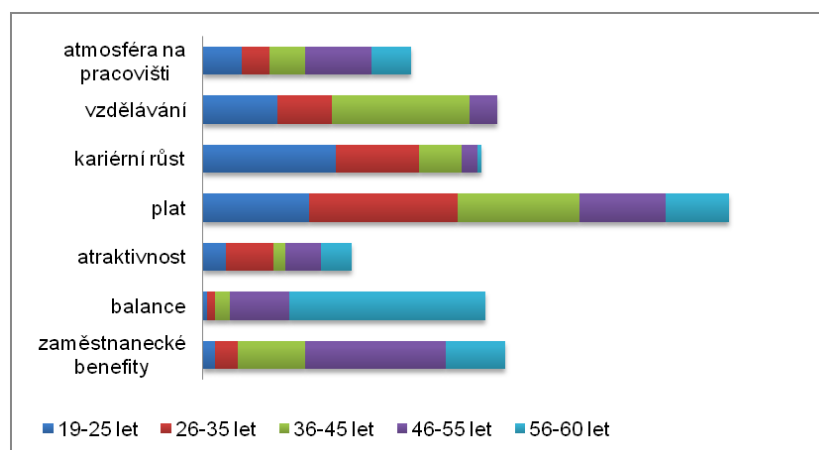
Možnost vzdělávání získala až překvapivě mnoho příznivců, a to zejména z věkové kategorie 36 – 45 let. Neatraktivní je možnost dalšího vzdělávání při výběru nového pracovního místa zcela logicky pro věkovou skupinu nejstarší.

Poněkud pod očekávání pak dopadl faktor atmosféry ve společnosti, který nemá v rozhodování přílišnou váhu a nejvíce ho řeší věková skupina mezi 50 až 55 lety.

Celkově vyšlo najevo, že faktory odměňovacího systému jsou při hledání nového pracovního místa více důležité než další faktory, jako je například kvalita pracovního prostředí, možnost dalšího vzdělávání či balance života pracovního a soukromého, která je však specifická pro věkovou skupinu mezi 56 až 60lety.

Zpracování výsledků výzkumu této otázky pohledem přes jednotlivé faktory napříč věkovou strukturou, které je znázorněno v grafu č. 14, ukazuje, že nejsilnějším stimulantem pro změnu zaměstnání je výše platu, dále pak na téměř rovnocenných pozicích je to další vzdělávání, kariérní růst, zaměstnanecké benefity a také i vzájemná rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (což je ovšem hodně ovlivněno nestarší kategorií respondentů).

Graf 14: význam jednotlivých stimulantů pro změnu zaměstnání napříč skupinou respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Shrnutí výsledků průzkumu

Cílem výzkumu bylo provést analýzu motivačních preferencí různých věkových skupin zaměstnanců společnosti ČSOBL a provedeným průzkumem ověřit několik vstupních předpokladů, totiž:

- Předpoklad I: „Zaměstnanci ve věku od 19 do 25 let jsou nejvíce motivováni možnostmi kariérního růstu a finančními odměnami.“
Předpoklad byl průzkumem potvrzen. Zaměstnanci v tomto věkovém rozpětí jsou na počátku své kariéry, vyžadují tedy možnost jejího

rozvoje a dobrého platebního ohodnocení. Nezanedbatelný je také vliv prostředí, kolektivu a zábavnosti práce.

- Předpoklad II: „Zaměstnanci ve věku od 26 do 35 let jsou nejvíce motivováni vzděláváním a platovými podmínkami.“

Tento předpoklad byl potvrzen pouze částečně. Vzdělávání, jak vyšlo najevo, není pro tuto skupinu příliš stěžejním motivačním aspektem, jak bylo předpokládáno. Vzhledem k nutnosti „uživit rodinu“ v jejím počátku jsou daleko více motivujícími faktory platové podmínky a kariérní růst.

- Předpoklad III: „Zaměstnanci ve věku od 36 do 45 let jsou nejvíce motivováni stálým neměnným přátelským kolektivem, dobrým finančním ohodnocením a dalšími benefity zajišťujícími bezpečí a dobré zázemí rodiny.“

Předpoklad byl výzkumem potvrzen. Je však nezbytné doplnit ji o vzdělávání, které pro tuto věkovou skupinu hraje významnou roli, a to především při hledání nového pracovního místa.

- Předpoklad IV: „Zaměstnanci ve věku od 46 do 55 let jsou nejvíce motivováni uznáním, dárkem vyjadřujícím vděčnost ostatních zaměstnanců a nadřazených a poskytujících jim pocit důležitosti a prospěšnosti.“

Zaměstnanci ve věku mezi 50 do 55 let ve většině případů uváděli, že jsou více motivováni uznáním kolegů a dalšími nefinančními způsoby odměny. Také v dalších otázkách byla finanční stránka motivace potlačována na úkor ostatních nefinančních. Původní předpoklad byl tedy potvrzen.

- Předpoklad V: „Zaměstnanci ve věku od 56 do 60 let nemají jasnou motivační preferenci. Jejich kariéry jsou na svém konci, vše důležité se stalo a jejich úkolem je odpracovat posledních pár let před zaslouženým odpočinkem.“

Zaměstnanci v dané věkové kategorii tvoří velmi specifickou skupinu, u níž byla předpokládána letargie a nevymezenost vůči motivaci. Tento předpoklad však nebyl potvrzen. Zaměstnanci tohoto věku jsou značně motivováni nefinanční stránkou odměňování a dostupností pracovního

místa. Jejich cílem je setrvávat na pracovní pozici, která má dobré pracovní podmínky a kolektiv, současně je však pro ně motivující i vzájemné rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Při zkoumání atraktivity jednotlivých stimulantů napříč zkoumaným vzorkem se potvrzuje tvrzení uvedené v teoretické části, v kapitole 1.2.4., totiž, že jedinec si jako první z nabídnutých stimulantů uvědomuje atraktivitu výše peněžité odměny. Nepeněžité stimulanty respondenti nezařazují spontánně mezi tři nejdůležitější faktory své motivovatelnosti. Velice zajímavé je pak vzájemné srovnání grafů č. 10 a 14, tedy grafu, který znázorňuje atraktivitu jednotlivých stimulů pro spokojenost zaměstnance a atraktivitu stimulů pro změnu zaměstnání. Při rozhodování o změně zaměstnání zaměstnanci mnohem více zvažují vedle výše platu i další faktory, jako jsou vzdělávání, kariérní růst, zaměstnanecké benefity. Z tohoto výsledku se lze domnívat, že při výzkumu dochází k jistému zkreslení z důvodu aktuálního stavu zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pravděpodobně dlouhodobě spíše spokojeni. Nepeněžité benefity pravděpodobně u firmy ČSOBL vnímají téměř jako samozřejmost a nejsou si v postatě možná ani vědomi výhod, které jim zaměstnavatel nabízí – ve srovnání s jinými zaměstnavateli na trhu.

Tato skutečnost je pro zaměstnavatele na jedné straně dobrou zprávou, že má pravděpodobně spíše spokojené zaměstnance, kteří nijak silně nevnímají potřebu jistoty, pohody, socializace, dalšího vzdělávání apod., na druhou stranu je však třeba si uvědomit, že tyto stimulanty, přestože do nich zaměstnavatel investuje nemalé náklady, nemusí působit již tak efektivně, jak by bylo žádoucí a v podstatě může jít o ne zcela motivační nástroj pro zvýšení výkonnosti jedince.

2.4 Doporučení pro odměňovací systémy

Získané informace mohou být využity managementem společnosti ČSOBL k vytvoření nebo optimalizaci motivačního systému a systému odměňování, který je v současné době nepříliš propracován vzhledem k rozdílným preferencím zaměstnanců podle věku a který, jak ukazují výsledky výzkumu, není možná správně komunikován jako jasná zaměstnanecká výhoda a zaměstnanci jej berou „jako samozřejmost“.

Z výše uvedených důvodů autorka práce doporučuje managementu firmy ČSOBL dva typy opatření:

- Úprava systému odměňování a umožnění zaměstnancům, aby si sami zvolili „ten správný“ stimul pro trvale vysokou výkonnost
- Efektivnější komunikace zaměstnanecký výhod

2.4.1 Doporučení pro úpravu systému odměňování

Management společnosti ČSOB leasing by měl zvážit zavedení systému odměňování ve formě tzv. kafeterie, který zaměstnancům firmy umožní, aby čerpali výhody z nabídky výhod podle svých potřeb a v rámci nastaveného osobního účtu. Výhodou tohoto systému odměňování je možnost přizpůsobení nabídek výhod, výše jejich čerpání a samozřejmě i samotný výběr čerpaných výhod zcela potřebám jednotlivce. Nabídka výhod a výše nastaveného „účtu“ je přitom individuálně nastavitelná na základě postavení zaměstnance, jeho výkonnosti. Je však možné použít i jiná kritéria pro jejich nastavení, jako je věk, funkční příslušnost (back-office vs. front-office). Nastavení účtu je přitom možné měnit v čase apod. Zaměstnanec čerpá výhody dle svého vlastního rozhodnutí, přizpůsobuje svůj výběr svým preferencím, svým potřebám. Kafeteria tak nahrazuje celoplošný systém odměňování a umožňuje společnosti výraznou orientací na individuální potřeby zaměstnanců a osobní volitelnost při jejich uspokojování se zvyšuje pozitivní vztah zaměstnance k zaměstnavateli. Současně je dalším pozitivním efektem i fakt, že si zaměstnanec lépe uvědomuje hodnoty, které pro sebe získává. V konečném důsledku dochází i k efektu snižování celkových nákladů podniku na odměňování, a to z důvodu skutečnosti, že prostředky jsou vynakládány na skutečně efektivně působící stimuly a zbytečně se „neplýtvá“ náklady na stimuly, které nejsou pro konkrétní jedince motivující a efektivní.

Systém kafeterie přináší zaměstnancům svobodu výběru benefitů a tím i zvýšení jeho spokojenosti a ztotožnění se s čerpanými výhodami.

Jistou alternativou k systému kafeterie může být, a možná, vzhledem k spíše střední velikosti firmy ČSOB Leasing, je to možnost spíše optimální, motivace zaměstnanců prostřednictvím poukázek na služby a zboží. Poukázky mohou zaměstnanci při jejich uplatnění uhradit např. vstup do sportovního zařízení, návštěvu kulturního zařízení, ubytování na dovolené, nebo i úhradu zájezdu jako celku apod. – vše samozřejmě v závislosti na výši částky vložené zaměstnavatel do systému odměňování.

Autorka této práce, po vyhodnocení provedeného průzkumu mezi zaměstnanci, doporučuje zaměřit se na individuální potřeby každého jednotlivce

a nastavit škálu výhod na míru každému jedinci, skupině (dané věkem, pozicí, typem vykonávané práce apod.). Současně ale, vědoma si silné atraktivity peněžních benefitů, doporučuje umožnit zaměstnancům i rozhodnutí typu: chci čerpat své výhody i v penězích. To znamená umožnit zaměstnancům provádět výběr z účtu, nebo aspoň částečný výběr z účtu, výhod formou výběru peněz. K tomuto doporučení vede názor, že zaměstnance, pokud aktuálně nemá naplněnou potřebu např. bydlení, nemotivuje k vyšším výkonům možnost vybrat si benefit z nabídky sportovních nebo kulturních zařízení.

Autorka práce tedy navrhuje firmě ČSOB Leasing provést přehodnocení kompletního systému odměňování a veškeré benefity a to včetně těch, které jsou vztažené na výkonnost zaměstnance, na plnění jeho cílů, na plnění cílů celé společnosti apod., vyčíslit a celou částku převést na pomyslný účet zaměstnance v kafeterii a umožnit zaměstnancům individuálně si zvolit jakou formou budou své výhody čerpat. Je samozřejmé, že výhody by měly být vzájemně kombinovatelné, tedy, mělo by být umožněno zaměstnanci část benefitů zvolit pro výběr formou peněz, část věnovat např. na zvýšení vzdělání, na jazykové kurzy apod.

Není správná případná námitka, že v takovém případě by zaměstnanci zvolili výběr peněz a o volbě použití peněz by poté rozhodovali zcela individuálně. Důvodem, proč by mělo čerpání formou nepeněžních stimulů také svůj efekt, jsou jednak slevy, které jsou většinou s nabídkami v kafeterii s dodavatelem nastaveny díky množstevním slevám a jednak i rozdílná finální částka k čerpání ve srovnání s „přímým nákupem“ služby prostřednictvím kafeterie daná daňovým aspektem. Je zřejmé, že například výběr peněz je celkově daňově nejméně výhodnou variantou – z důvodu povinných odvodů státu.

2.4.2 Doporučení pro komunikování stimulantů zaměstnancům

Provedený výzkum upozornil na skutečnost, že si zaměstnanci možná ne zcela plně uvědomují škálu stimulantů, které jim jsou zaměstnavatelem poskytovány. Tento fakt může mít vliv jak na celkovou spokojenost zaměstnanců, tak i na jejich vyšší fluktuaci. Pokud si jedinec uvědomuje pouze výši svého platu a výši jiných finančních impulsů, ale ne již zcela si je vědom dalších výhod, které dostává, jako je např. příjemná pracovní atmosféra, dobrá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, možný odborný růst apod., pak je relevantní riziko, že při nabídce na změnu práce bude právě výše

nabízené finanční odměny fakticky jediným rozhodujícím argumentem. Přičemž vše tyto výše zmíněné benefity jsou pro zaměstnavatele nákladově významné.

Autorka práce proto doporučuje lepší komunikaci všech výhod, které zaměstnanec skutečně užívá. Prostředkem k uvědomění si škály benefitů je nepochybně i v předchozí kapitole navrhovaný systém odměňování, tzv. kafeterie. Dalším prostředkem ale může být rovněž opakovaně prováděný průzkum spokojenosti zaměstnanců, meziroční srovnávání zjištění a vhodná komunikace výsledků do firmy.

Pro větší pocit sounáležitosti zaměstnanců s nabízenými výhodami může být i v ročních frekvencích pořádaná anketa napříč společnostmi, jejímž výsledkem pak může být nahrazení nejméně atraktivní výhody zaměstnancům nabízené výhodou novou, která vzejde právě z oné ankety. Zaměstnanci tak získají pocit, že jsou platnými partnery pro management při volbě výhod. Vedlejším efektem tak bude růst spokojenosti zaměstnanců z důvodu sounáležitosti, důležitosti a úcty. Významným efektem této aktivity je samozřejmě i vyřazení „nechtěného“ stimulu a jeho nahrazení stimulem žádaným a tedy více motivujícím a v konečném důsledku efektivním vzhledem k dosahování vyšší výkonnosti jedinců, týmů a celé společnosti.

3. ZÁVĚR

Spolehlivý a výkonný zaměstnanec patří mezi největší konkurenční výhody firmy, není-li to fakticky ta skutečně nejdůležitější konkurenční výhoda. Zaměstnanci tvoří hodnoty, jsou ve styku s klienty, dávají veřejnosti reference o firmě. Tento fakt si zaměstnavatelé stále více uvědomují a personální politika firem patří na nejvyšší příčky pomyslného žebříčku důležitosti faktorů prosperity firem. Loajální zaměstnanec snižuje náklady zaměstnavatele spojené s fluktuací – tedy s náklady na nábor nových pracovníků, jejich zaškolení, náklady spojené se ztrátou kontinuity, se ztrátou know-how apod. Výkonný zaměstnanec zvyšuje efektivitu jím zastávaných procesů, má pozitivní vliv na celkovou prosperitu firmy. Pro udržení dlouhodobé spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců firmy tvoří a stále zlepšují motivační systémy odměňování. Hledají nejlepší způsoby jak pracovníka motivovat pro vyšší výkonnost, jaké mu nabídnout ty správné stimuly.

Autorka diplomové práce se ve své práci věnovala vlivu aktuální životní etapy jedince na atraktivitu stimulů pro zvýšení výkonnosti. V úvodu své práce autorka vyslovila základní hypotézu práce, že míra efektivity jednotlivých motivačních nástrojů je závislá na věku jejich příjemců. Jako metodu pro potvrzení této hypotézy autorka práce zvolila metodu marketingového výzkumu formou dotazníkového průzkumu. Ve své diplomové práci autorka tuto svou základní hypotézu potvrdila.

Cílem diplomové práce bylo prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit škálu motivačních nástrojů efektivních pro rozdílné skupiny zaměstnanců a tento cíl diplomové práce byl splněn. Dalším cílem na základě provedeného průzkumu bylo navrhnout konkrétní obchodní firmě úpravu jejího systému odměňování, která by vedla k jeho vyšší efektivitě. Rovněž tento cíl diplomové práce byl splněn.

V teoretické části autorka práce podrobně zpracovala přehled nejdůležitějších pojmů a teorií. Věnovala se aktuální situaci na českém trhu a prezentovala předmětnou společnost, resp. její zaměstnaneckou politiku a její aktuální systém odměňování.

V praktické části poté autorka práce na základě poznatků zpracovaných v teoretické části, zpracovala dotazníkové šetření. Nejprve popsala metodiku šetření a poté provedla vyhodnocení zjištění a jejich interpretaci. V závěru praktické části dala autorka práce doporučení pro úpravu systému odměňování

ve firmě s tím, že jednoznačně doporučila maximální možnou míru individualizace přístupu v stimulaci jedinců a týmů.

Autorka práce je přesvědčena, že soustavnou dlouhodobou prací se zaměstnanci dochází k zajištění trvalé spokojenosti zaměstnanců vedoucí k vyšší výkonnosti a k vyšší efektivitě práce. Průběžně prováděné opakované průzkumy spokojenosti zaměstnanců ve firmě, vzájemné porovnání výsledků průzkumů v čase a flexibilní přizpůsobování se zjištěným trendům, snižuje riziko nespokojenosti zaměstnanců, jejich zvýšené fluktuace apod.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, Michal. 1999.** *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- Atkinson Rita, a kol. 2003.** *Psychologie*. Praha: Portal, 2003. ISBN 80-7178-640-3
- Bedrnová, Eva a Nový, Ivan 2007.** *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- Bělohávek, František. 1996.** *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 808-58-3909-1
- Branham, L. 2009.** *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- Daigeler, Thomas. 2008.** *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- Forsyth, Patrick. 2009.** *Jak motivovat svůj tým*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- Motivational Theoris and Their Application in Cosntruction. Halepota, H.A. 2005.* Cost engineering, 2005, Sv. roč. 47, č.3.
- Hartl, Pavel a Hartlová, Helena. 2009.** *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2009.
- Horáková, Iveta. 1995.** *Marketing v současné světové praxi*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85424-83-5.
- Horník, František. 2006.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- John, Arnold. 2007.** *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- Kadlčík, M. 2001.** *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2.
- Kleibl, Jiří. 1997.** *Metody personální práce*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-413-5.
- Koubek, Josef. 2007.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 9788-024-220-23.
- Koubek, Josef. 2004.** *Řízení pracovního výkonu*. 1.vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- Lea, S E.G., Tarpy, R. M. a Webley, P. 1994.** *Psychologie ekonomického chování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85623-93-5.
- Livian, Y. a Pražská, L. 1997.** *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1.vydání. Praha : HZ, 1997. ISBN 80-860009-19-X.
- Mikuláščík, Milan. 2007.** *Manažerská psychologie*. 2.aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- Nakonečný, Milan. 2004.** *Psychologie téměř pro každého*. Praha : Academia, 2004.
- Neiermaeyer, R a Seyffert, M. 2005.** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- Plamínek, Jiří. 2010.** *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- Stýblo, Jiří. 2003.** *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
- Šmída, F. 2007.** *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- Tureckiová, Michaela. 2007.** *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- Jak se vyvíjí odměňování ve světě? Urban, J. 2011.* roč.7, č.5, Praha : Economica, 2011, Sv. Human Resources Management.
- Jak úspěšně motivovat lidi. Urban, J. 2008.* Praha : Wolters Kluwer, 2008, Sv. roč.56, č.7.
- Wagnerová, Irena. 2008.** *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

Aon Hewitt. 2012. Best employers. *Best employers*. [Online] 9 2012.

<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/index.htm>.

ČSOB leasing. 2010. ČSOB leasing - kariéra. *ČSOB leasing*. [Online] 2010.

<http://www.csobleasing.cz/cz/spolecnost/kariera/Uvodni-slovo>.

Hunčík, Branislav. 2006. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. *PricewaterhouseCoopers*.

[Online] 19. 4 2006. [Citace: 25. 12 2012.] <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-pri-motivaci-zamestnancu.jhtml>.

PWC. 2012. Zaměstnavatel roku 2012. *Zaměstnavatel roku*. [Online] 10 2012. <http://www.zamestnavatelroku.cz/>.

Stainer. 2003. Motivace. *stainerconsulting*. [Online] 2003.

http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Konceptuální model motivace	17
Obrázek 2: Vroomova teorie očekávání.....	19
Obrázek 3: Teorie posílení.....	20
Obrázek 4: Maslowa pyramida hodnot	21
Obrázek 5: Vztah mezi úrovní aktivace a výkonnosti	23
Obrázek 6: Skladba mzdy.....	35
Obrázek 7: Prvky celkové motivovanosti zaměstnance.....	37
Obrázek 8: Důvody k ukončení pracovního poměru.....	43
Obrázek 9: Matice rozložení respondentů	46
Obrázek 10: Organizace výzkumu.....	49

Seznam grafů:

Graf 1: Složení zaměstnanců dle věku	42
Graf 2: Celkové rozložení zaměstnanců v průzkumu	47
Graf 3: Spokojenost/motivanost respondentů dle věku	47
Graf 4: Důležitost oblastí pro práci zaměstnanců	48
Graf 5: Struktura výzkumného vzorku z hlediska pohlaví respondenta.....	54
Graf 6: Struktura výzkumného vzorku z hlediska vzdělání respondenta.....	55
Graf 7: Pracovní zařazení respondentů	55
Graf 8: Finanční vs. Nefinanční formy odměňování	57
Graf 9: Míra motivačního působení faktorů odměňovacího systému na jednotlivé věkové skupiny respondentů	58
Graf 10: Atraktivita jednotlivých stimulantů napříč spektrem respondentů	60
Graf 11: Hlavní motivace ke každodenní práci	61
Graf 12: Hlavní motivace k práci napříč věkovou strukturou	62
Graf 13: Motivační faktory a výběr nové pracovní pozice.....	63
Graf 14: Význam jednotlivých stimulantů pro změnu zaměstnání napříč skupinou respondentů.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník

Příloha A

Dobrý den, prosím Vás o pomoc na výzkumu v rámci diplomové práce nazvané „Základní principy motivace a jejich návaznost na systémy odměňování v praxi.“ Vyplněním tohoto dotazníku poskytnete data, která budou využita v rámci vyhodnocení motivace různých věkových skupin a jejich preferencí z hlediska pracovní motivace a odměňování. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplněním se nevystavujete žádnému riziku. Cílovou skupinou výzkumu jsou zaměstnanci společnosti ČSOB Leasing, pokud nepatříte mezi ně, dotazník nevyplňujte, prosím. Předem děkuji za spolupráci.

Věk:.....let

Pohlaví: muž žena

Vzdělání:

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Pracovní pozice ve firmě:

- administrativní (tzv. back-office)
- obchodní (tzv. front-office)
- specialista
- manažer

1) Kterou z následujících motivací v práci upřednostňujete?

- Finanční (mzdy, bonusy atp.)
- Nefinanční (pochvala, uznání, osobní růst atp.)

2) Vyberte 3 faktory, které je pro Vás v práci nejdůležitější

- možnost povýšení, kariérní růst
- navýšení platu
- zaměstnanecké benefity (například auto, notebook, mobilní telefon...)
- zaměstnanecké výhody (například příspěvek na dopravu, sleva na zboží...)
- kolektiv
- osobní volnost a pohoda

3) Jaké jsou 3 hlavní důvody, proč ráno vstáváte do práce?

- zajištění trvalého příjmu
- zabezpečení rodiny
- udržení si životní úrovně
- baví mě
- seberealizace
- snaha o socializaci a normální život

4) Které 3 z následujících faktorů pro Vás hrají největší roli při výběru nového povolání?

- atmosféra na pracovišti
- atraktivita pracovního místa
- možnost dalšího vzdělávání
- balance soukromého a pracovního života
- možnost kariérního růstu
- zaměstnanecké výhody a benefity
- platové podmínky

Děkuji za Váš čas a přeji hodně úspěchu v osobním i pracovním životě.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martina Beránková

Obor: andragogika

Forma studia: magisterské kombinované

Název práce: Základní principy motivace a jejich návaznost na systémy
odměňování v praxi

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann