

UNIVERZITA PALACKÉHO  
V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

**Motivace a zaměstnanecké výhody  
v bance**

Motivation and employee benefits in the bank

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Helena Vybíralová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Pavel Kliment, PhD.

Olomouc 2013

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a všechny použité zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Konici dne 19. 6. 2013

.....

Helena Vybíralová

**Poděkování:**

Chci touto cestou poděkovat PhDr. Pavlu Klimentovi, PhD. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Ráda bych poděkovala svému manželovi za velkou podporu při vypracování této práce i celém mém studiu.

V Konici dne 19. 6. 2013

.....

Helena Vybíralová

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY.....</b>	<b>6</b>
1.1 Úvod do kapitoly.....	6
1.2 Motivace.....	6
1.3 Stimuly a motivy.....	7
1.4 Stimulace a motivace.....	7
1.5 Vědomá a nevědomá motivace.....	8
1.6 Primární a sekundární potřeby.....	9
1.6.1 Motiv.....	9
1.6.2 Rozdělení potřeb.....	9
<b>2 MOTIVACE.....</b>	<b>10</b>
2.1 Úvod do kapitoly.....	10
2.2 Funkce motivace.....	10
2.3 Zdroje motivace.....	10
2.4 Dimenze působení motivace.....	11
2.5 Dynamika motivace.....	12
2.6 Manipulace.....	12
2.7 Překážky motivačního procesu.....	12
2.7.1 Frustrace.....	13
2.7.2 Deprivace.....	13
2.7.3 Stres.....	13
<b>3 MOTIVAČNÍ TEORIE.....</b>	<b>14</b>
3.1 Úvod do kapitoly.....	14
3.2 Přehled psychologicky orientovaných motivačních teorií.....	14
3.3 Maslowova teorie potřeb.....	15
3.3.1 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb.....	18
3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	18
3.5 Teorie X a Y.....	20
3.6 McClellandova teorie motivačních potřeb.....	21
3.7 Adamsova teorie spravedlivé odměny.....	22
3.8 Vroomova teorie očekávání.....	22
3.9 Shrnutí.....	23

3.9.1 Volba teorie.....	23
<b>4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM.....</b>	<b>26</b>
4.1 Úvod do kapitoly.....	26
4.2 Motivační systém.....	26
4.3 Nástroje motivačního systému.....	27
<b>5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHOD.....</b>	<b>28</b>
5.1 Úvod do kapitoly.....	28
5.2 Zaměstnanecké výhody.....	28
5.3 Znaký zaměstnaneckých výhod.....	29
5.4 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod.....	29
5.5 Kritéria ideálního systému zaměstnaneckých výhod.....	30
5.6 Systém poskytování zaměstnaneckých výhod.....	30
5.7 Členění zaměstnaneckých výhod.....	31
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>33</b>
6.1 Úvod do kapitoly.....	33
6.2 Česká spořitelna.....	33
6.2.1 Logo ČS.....	33
6.2.2 Poslání ČS.....	33
6.2.3 Co ČS nabízí.....	34
6.2.4 Organizační struktura ČS.....	34
<b>7 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ČS.....</b>	<b>35</b>
7.1 Úvod do kapitoly.....	35
7.2 Systém poskytování zaměstnaneckých výhod.....	35
7.3 Přehled zaměstnaneckých výhod.....	35
7.3.1 Zaměstnanci ČS mohou plošně využívat následující výhody.....	35
7.3.2 Zvýhodněné bankovní produkty vedené v ČS.....	38
7.3.3 Další výhody v rámci ČS.....	38

<b>8 STUDIUM SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ČS.....</b>	<b>40</b>
8.1 Úvod do kapitoly.....	40
8.2 Aplikace Maslowovy pyramidy potřeb na systém výhod.....	41
8.2.1 Potřeby prvního stupně pyramidy.....	42
8.2.2 Potřeby druhého stupně pyramidy.....	44
8.2.3 Potřeby třetího stupně pyramidy.....	45
8.2.4 Potřeby čtvrtého stupně pyramidy.....	46
8.2.5 Potřeba pátého stupně pyramidy.....	47
<b>9 APLIKACE HERZBERGOVY DVOUFAKTOROVÉ TEORIE NA SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ČS.....</b>	<b>48</b>
9.1 Úvod do kapitoly.....	48
9.2. Hygienické faktory poskytované ČS v rámci zaměstnaneckých výhod.....	49
<b>10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ STUDIE SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCHO VÝHOD ČS.....</b>	<b>52</b>
10.1 Výsledky na základě aplikace Maslowovy pyramidy potřeb na výhody ČS.....	52
10.2 Výsledky na základě aplikace Herzbergovy Dvoufaktorové teorie na výhody ČS.....	53
10.3 Výsledky na základě porovnání systému výhod s kritérii z kapitoly 5.5.....	55
10.3.1 Výčet uvedených kritérií dle podkapitoly 5.5.....	55
10.3.2 Konkrétní porovnání.....	55
<b>11 NÁVRH ZMĚN V AKTUÁLNÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECH VÝHOD.....</b>	<b>57</b>
11.1 Úvod do kapitoly.....	57
11.2 Konkrétní návrh.....	57
Seznam literatury.....	59

## Úvod

Spokojený zaměstnanec není jen tak ledajaký zaměstnanec. Takový zaměstnanec může být v určitých situacích vizitkou podniku, oporou nadřízeného a třeba také vzorem pro ostatní kolegy. Je to částečná odpověď na otázku: „Proč se vůbec máme motivací zabývat?“

Toto téma jsem zvolila z toho důvodu, že mám sama osobní zkušenost s odlišnými přístupy k motivaci v pracovním procesu. Obě zkušenosti jsem nabyla z pozice zaměstnance a na vlastní kůži jsem tak měla možnost vyzkoušet si, jak odlišnými způsoby může zaměstnavatel své zaměstnance motivovat. Jeden z manažerů preferoval zásadně motivaci negativní, druhá zkušenost byla s manažerem, který přistupoval k vedení zcela jiným způsobem a snažil se motivovat v pravém slova smyslu.

Způsob motivace a přístup zaměstnavatele k zaměstnancům se tak může významným způsobem promítnout do jejich výsledků.

Stimulace by měla být nenásilná a jejím smyslem je vytvoření pozitivního přístupu k určitému typu chování (Plamínek, 2010, s. 14).

Zaměstnanec, který je spokojený, mívá většinou lepší výsledky než jeho nespokojení kolegové, je loajální, nepodrývá autoritu nadřízených a to vše ne proto, že by měl strach o práci, ne proto že se by se bál něco říct, ale proto, že je rád, že pracuje právě zde. Takový pracovník neomezuje svoji pracovní činnosti pouze na plnění svých předepsaných povinností, ale přináší firmě i něco navíc. Je tzv. loajální. Podle slovníku cizích slov slovo loajální znamená věrný, čestný, mající souhlasný postoj. Je to zkratka něco, co se zaměstnanec nenaučí na školení, nenapíše si to do životopisu. Je to něco, co zaměstnavatel nemůže nařídit svým podřízeným. Může o tom svůj personál pouze postupně přesvědčovat a následně utvrzovat rovným zacházením a správnou motivací. Loajální zaměstnanec je rád, že pracuje pro danou společnost, dokáže jí udělat „reklamu“, snižuje fluktuaci a může zvyšovat výkon, efektivitu týmu či oddělení. Spokojení, motivovaní a loajální zaměstnanci jsou pro každou organizaci nesmírně důležití.

Cílem mé diplomové práce je vysledovat, zda aktuálně nastavený systém zaměstnaneckých výhod v konkrétní bance splňuje kritéria ideálně sestaveného systému zaměstnaneckých výhod, a to s ohledem na motivaci zaměstnanců. Zjištění bude provedeno pomocí zvolených motivačních teorií a stanovených kritérií, kterým bude věnována část práce.

Na závěr práce bude provedeno vyhodnocení výsledků, na jejichž základě předložím případné návrhy pro zlepšení aktuálně nastaveného systému.

V úvodu své práce se budu věnovat nejdříve základním pojmům týkající se motivace. Vysvětlím, co to vlastně motivace je a přiblížím jednotlivé psychologicky orientované motivační teorie. Dále se budu zabývat motivačním systémem obecně, konkrétněji pak zaměstnaneckými výhodami.

Jakmile objasním teoretické zázemí problematiky motivace, zaměřím se na konkrétní systém zaměstnaneckých výhod v konkrétní bance, který budu v závěru práce hodnotit. Předcházet tomu bude stručné představení společnosti a přehled poskytovaných zaměstnaneckých výhod, jako části motivačního systému banky.

Informace budu čerpat z odborné literatury, zabývající se touto problematikou, dále z interních zdrojů banky, kolektivní smlouvy a intranetu.



# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

## 1.1 Úvod do kapitoly

V této části se budu zabývat základními informacemi a souvisejícími tématy. Postupně uvedu a vysvětlím důležité pojmy týkající se motivace. Jedná se o následující pojmy: stimul, motiv, stimulace a motivace, motivace vědomá a nevědomá, primární a sekundární potřeby. Bez jejich vymezení a pochopení bychom jen těžko mohli celému procesu motivace porozumět.

## 1.2 Motivace

Často používaným termínem v této práci bude slovo „motivace“, proto považuji za podstatné specifikovat, co motivace znamená a jak bude chápána v této práci.

Motivace pochází z lat. moveo – pohybuji, movere – pohybovat. Zjednodušeně řečeno pohybuje, uvádím v pohyb. Motivací chápeme to, co nás podněcuje k činnosti a dodává nám k tomu potřebnou energii (Křivohlavý, 2009, s. 40). Hybné síly, o kterých Křivohlavý píše, se odborně nazývají motivy, případně stimuly (vysvětlení viz níže). Je to právě to, co v nás budí motivační aktivitu a vede nás tak k určitému způsobu jednání nebo k určité činnosti.

Motivaci je možné charakterizovat pomocí různých odborných definic. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový 2004, s. 240-241).

Tyto síly, které zmiňují autoři Bedrnová a Nový, vznikají v naší mysli, tedy v jedinci samotném. Některé síly si ani neuvědomujeme a automaticky nás motivují, respektive jim přímo podléháme. Naopak na nás mohou působit vlivy z vnějšího prostředí, které si uvědomujeme a dokonce moc dobře, ale nemusíme na ně nutně reagovat.

Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto

deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. (Nakonečný 1997, s. 27). Za výchozí stav můžeme považovat např. žízeň, což je v danou chvíli deficit v lidském organismu, dokud se nenapijeme, nepocítíme uspokojení. Tento stav nastartuje proces motivace, který by měl ústít v uspokojení, tedy konečný vyrovnaný psychický stav.

Naopak Armstrong nenahlíží na motivaci z hlediska nějakého nedostatku v jedincově bytí, ale tvrdí, že: „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nich očekávají dosažení těchto cílů.“

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby“ (Armstrong, 2009, s. 109).

### **1.3 Stimuly a motivy**

Existují dvě základní síly, které podněcují lidské jednání v motivačním procesu.

Stimul - podnět přicházející zvnějšku na člověka s cílem vyvolat vnitřní odezvu.

Stimulující funkci může mít:

Peněžní odměna, neformální hodnocení člověka a jeho činnosti, porovnání výsledků pracovníka s výsledky ostatních, uznání, prestiž, autorita nadřízeného, důvěra v něj (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 241).

Motiv – vnitřní podnět jednání člověka, vyplývající z hodnotového systému. Motivace je tak tvořena jak základními – vrozenými potřebami, tak potřebami osvojenými.

Samotná motivace je tak založená na ztotožnění se zaměstnance s jeho pracovním úkolem (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 241-242).

### **1.4 Stimulace a motivace**

Prostřednictvím výše uvedeného dělení se dále dostaneme k hojně užívaným pojmům stimulace a motivace.

Pokud se odrazíme od výše uvedeného dělení autorů, zjistíme, že stimulace vzniká na základě vnějších podnětů. Dokud na nás stimul působí, aktivizuje naše chování. Stimulace tedy funguje docela dobře. Problém může nastat tehdy, když stimul

z vnějšího prostředí přestane působit nebo pokud na jedince nepůsobí. Stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňujících jednání pracovníků a jednání člověka obecně. Stimul má žádoucí účinek pouze, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází. Stimulace proto musí zohledňovat individualitu jedince (Rolínek, 2003, s. 89).

Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytýčeným cílům (Rolínek, 2003, s. 89).

Pokud se znovu pozorně podíváme na výše uvedení dělení zjišťujeme, že v zásadě můžeme člověka pouze stimulovat – o motivaci volněji mluvíme v případě, že stimuly jsou v harmonii s existujícími motivy nebo nějaké žádoucí motivy vyvolávají. Slovo motivace pak používáme pro tento proces, stejně jako pro jeho výsledek (Plamínek 2011, s. 70).

## **1.5 Vědomá a nevědomá motivace**

Motivaci můžeme rozlišovat na motivaci vědomou a nevědomou. Naše chování může mít s ohledem na vyvolávající příčinu skrytý obsah. Chování iniciované nevědomými motivy se často označuje jako iracionální. Často se domníváme, že známe důvody svého jednání, že chápeme jeho smyslu. Ve skutečnosti však často nevíme, proč jsme se rozhodli tak, jak jsme se rozhodli. Důvody jednání, o kterých si myslíme, že je známe, jsou někdy racionalizací, kterou se bráníme proti výčtkám svědomí (Nakonečný, 1997, s. 31).

Jednoduše řečeno, ať už si to uvědomujeme nebo ne, motivace na nás působí prakticky v každodenním životě. Například S. Freud veškeré projevy člověka, i takové jako jsou bubnování prsty na desce stolu nebo škrábání se za uchem, pokládá za symptomatické. To znamená vyjadřující nějaký stav a jeho účelný projev, např. odreagování napětí v rozpacích škrábáním se za uchem.

Nelze-li tedy vždy spolehlivě identifikovat motiv určitého chování, neznamená to však, že mu motiv chybí. Proces motivace je třeba chápat široce jako fenomén vyjadřující nějaký ne vždy ovšem vědomý účel, který je někdy skryt za jeho symptomy. Chápeme-li tedy motivaci jako vnitřní proces, v němž se v průběhu interakce osobnosti a jejího životního prostředí utváří objektivně (na úrovni fyziologické) a subjektivně (na úrovni

psychologické) účelná behaviorální reakce na nedostatky v psychofyzické dimenzi bytí, pak můžeme uzavřít, že veškeré chování je motivováno (Nakonečný, 1997, s. 20-21).

## **1.6 Primární a sekundární potřeby**

Jakákoliv aktivovaná potřeba nastartuje motivaci. Potřeby mohou být primární nebo sekundární.

### **1.6.1 Motiv**

V souvislosti s motivací a dělením na primární a sekundární potřeby považuji za podstatné objasnit pojem motiv.

- Slovo je převzato z latiny, kde *motus* znamená pohyb
- Motiv je faktor, který uvádí do pohybu jakoukoli činnost nebo proces
- Motiv je něco co nás budí k aktivitě
- Motiv můžeme chápat jako potřebu, nedostatek něčeho, může se jednat o potřebu jídla, potřebu vzdělávat se, potřebu chránit...aj.

(Říčan, 2010, s. 96).

### **1.6.2 Rozdělení potřeb**

Potřeby primární mají společné to, že jejich uspokojení je nezbytné pro zachování života jedince. Ve vývoji jsou nejranější a jsou zajišťovány instinkty v organismu. Patří sem potřeba kyslíku (nadechnutí), potřeba zbavit se oxidu uhličitého (vydechnutí), potřeba vody, potravy, potřeba smyslových podnětů, sexuální potřeba, potřeba vyhnout se bolesti, potřeba spánku...atd. (Pavel Říčan, 2010, s. 104).

Žádný ze seznamů primární potřeb není obecně uznáván. Protože jsou převážně výsledkem spekulace opírající se o běžnou zkušenost. Novější literatura jim nevěnuje pozornost (Pavel Říčan, 2010, s.105). Z tohoto důvodu další primární potřeby neuvádím.

Potřeby sekundární nejsou rozhodně pro všechny jedince identické, jako je tomu u potřeb primárních. Potřeby sekundární jsou psychické. Je to potřeba bezpečí, potřeba činnosti, sociálního uznání, potřeba seberealizace, poznávání a také estetické potřeby (Pavlovský a kol, 2012, s. 214).

## 2 MOTIVACE

### 2.1 Úvod do kapitoly

Druhou kapitolu věnuji základním informacím o motivaci samotné. Popíšu funkci motivace, její zdroje, 3 dimenze, ve kterých motivace působí, a také faktory, které motivaci ovlivňují. Vysvětlím dynamiku motivace a budu se věnovat i možným překážkám v motivačním procesu.

Motivace člověka se v průběhu celého života vyvíjí. Prvotní motivační výbava je vystavena intenzivnímu vlivu socializačního tlaku rodičů či vychovatelů. Postupně se jedinec prosazuje a formuje se samotná osobnost člověka a celý komplex motivace (Dvořáková a kol. 2007, s.154).

### 2.2 Funkce motivace

Motivace je proces, kterým je jedinec buzen k uspokojování svých potřeb. Pokud budeme motivaci chápat tímto způsobem, díky motivaci je zajištěno chování udržující vitální a sociální funkce člověka (Nakonečný 1997, s.16).

### 2.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace mohou být rozmanité a specifické pro každého jedince. Při tvorbě motivačního systému a motivování zaměstnanec vůbec, je potřeba si to uvědomit, k zaměstnanci tak přistupovat a pokusit se tak zajistit, systém, který bude stejně tak pestrý, aby oslovil co nejširší skupinu zaměstnanců.

- Potřeby - základní zdroj motivace (rozlišujeme na biologické a sociální)
- Návyky – stereotyp, opakovaný způsob činnosti,
- Zájmy – zdroje a produkty poznávací činnosti
- Hodnoty a hodnotové orientace – hodnotový systém (rozlišujeme typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský)
- Ideály – názorový představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje  
(Duchoň, Šafránková, 2008, s. 265).

Duchoň a Šafránková poukazují na to, že motivace není založena jen na uspokojování potřeb, ale také na osobnostních rysech jedince. Osobnost je formovaná faktory biologickými (genetický základ), faktory sociálními, jako je působení rodiny, známých. Spolupracovníků, a faktory kulturními, které vycházejí z kultury národa, zvyků, norem, hodnot a tradice (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 265).

## 2.4 Dimenze působení motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:

Dimenze směru - zaměřuje motivaci, člověka a jeho jednání určitým směrem, naopak od naopak od jiných směrů ho odvrací. V rovině prožívání můžeme tuto dimenzi vyjádřit obraty: "chci to a to", toužím po tom a tom" ..atd. (Bedrnová, Nový a kol, 2004, s. 363)

Dimenze intenzity - jednání člověka v daném směru je v závislosti na síle - intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit - v odstupňování právě podle míry intenzity - výrazy jako např. "docela bych chtěl...", "chci..." , "velmi toužím...", atd. (Bedrnová, Nový a kol, 2004, s. 363)

Dimenze stálosti - tato dimenze je určena mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější - vnější i vnitřní – překážky, bránící uspokojení potřeby. (Bedrnová, Nový a kol, 204, s. 363).

Je důležité, zda jedinec motivuje především sám sebe, tedy zda má nějaký vnitřní motiv, nebo zda je motivován pouze z vnějšího okolí. Intenzita i stálost motivace je rozhodně vyšší, pokud je zaměstnanec motivován vnitřními motivy, nežli pokud je motivován vnějším stimulem.

Pavlovský (2012, s. 215) ale upozorňuje na to, že se vzrůstající intenzitou působení motivu, však klesají i nároky na kvalitu cílového objektu. Uvádí příklad narůstající hladu.

## **2.5 Dynamika motivace**

Každá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. Cíl představuje vnější stránku motivace. Pokud člověk vymezeného cíle dosáhne, znamená to pro něj obvykle uspokojení vzbuzených motivů. Toto uspokojení bývá většinou doprovázeno pocitem vnitřního naplnění a libými pocity, navíc vytváří prostor pro možnost vzniku motivů nových a vyšších (Bedrnová, Nový a kol, 2004, s. 370).

## **2.6. Manipulace**

Stejně tak jako motivace i manipulace je o ovlivňování lidí. I manipulace se může v zaměstnání vyskytnout. Nabízí se otázka, jak rozlišíme, zda se jedná o motivaci nebo zda můžeme hovořit spíše o manipulaci. Takovým ukazatelem a měřítkem je etický kontext daného jednání. Pokud jednáme v souladu s etickými pravidly jedná se o motivaci. Pokud už si etickou stránkou věci nejsme jisti, můžeme se dopouštět manipulace (Plamínek, 2010, s. 123).

Pro rozlišení je rovněž podstatné, jestli využíváme skutečných zájmů lidí, nebo zda jejich určité zájmy uměle posilujeme, nebo dokonce vytváříme. Sázíme-li vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, opouštíme tenkou hranici motivace a dopouštíme se manipulace. Manipulace je zaměřena pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika (Plamínek, 2010, s. 123).

Chceme-li zaměstnance motivovat a vyhnout se přitom manipulaci, je nutné nemyslet při tom na sebe, ale na člověka, kterého chci ovlivňovat. Není vhodné zaměřit se jen na technickou správnost, důležité je, zda jste lidsky přijatelní. Podstatným cílem je usnadnit lidem práci, učinit ji příjemnější, cílem není dokázat si, jak dobře vycházíte s lidmi (Plamínek, 2010, s. 23).

## **2.7 Překážky motivačního procesu**

V průběhu motivačního procesu se může objevit překážka, která může uspokojení potřeb dočasně nebo trvale bránit. Takový jedinec pak může prožívat frustraci či deprivaci.

### **2.7.1 Frustrace**

Slovo frustrace vzniklo z latinského frustrá = marně. K frustraci dochází ve chvíli, kdy jedinec nemůže uspokojit své potřeby nebo dosáhnout určitého stanoveného cíle. Míra frustrace se mění podle toho, jak je cíle nebo potřeba pro jedince důležitá.

Podle typu překážky můžeme rozlišit frustraci exogenní a endogenní. Exogenní frustrace vzniká, pokud uspokojení brání vnější překážka. Tato překážka může mít fyzický i psychický charakter. Endogenní frustraci pak způsobuje vnitřní blok nebo bariéra. Prostřednictvím těchto překážek může jedinec frustrovat sám sebe (Paulík, 2010, s. 51)

Frustraci jsme schopni každý snášet jen do určité míry. Pokud subjektivně vyhodnotíme stav jako neúnosný, aktivizují se tzv. obranné psychické mechanismy. Tyto mechanismy slouží k rychlému odstranění rozporu mezi aktuálním a žádoucím stavem. Znovudosažení psychické rovnováhy je však pouze dočasné, proto je to pouze náhradní řešení situace (Cakirpaloglu, 2012, s. 178).

Obranných mechanismů existuje několik druhů. Jsou to v podstatě primitivní a iracionální reakce (Pavlovský a kol., 2012, s. 212).

### **2.7.2 Deprivace**

Při plném neuspokojení potřeb, může jedinec prožívat stavy deprivace. Jedná se o zvláštní typ frustrace, kdy strádání vzniká nedostatečným množstvím příležitostí k uspokojení některé základní životní potřeby, v dostatečné míře a především po dlouhou dobu.

(Pavel Pavlovský a kol., 2012, s. 211).

### **2.7.3. Stres**

Psychická zátěž, která vzniká působením rušivých elementů na člověka, v průběhu uspokojování jeho potřeb. V důsledku úplného zablokování stanoveného cíle nebo nemožností uspokojení potřeby vzniká stres. Jedinec tak může úplně rezignovat nebo si zvolit cíl jiný (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 38).



## 3 MOTIVAČNÍ TEORIE

### 3.1 Úvod do kapitoly

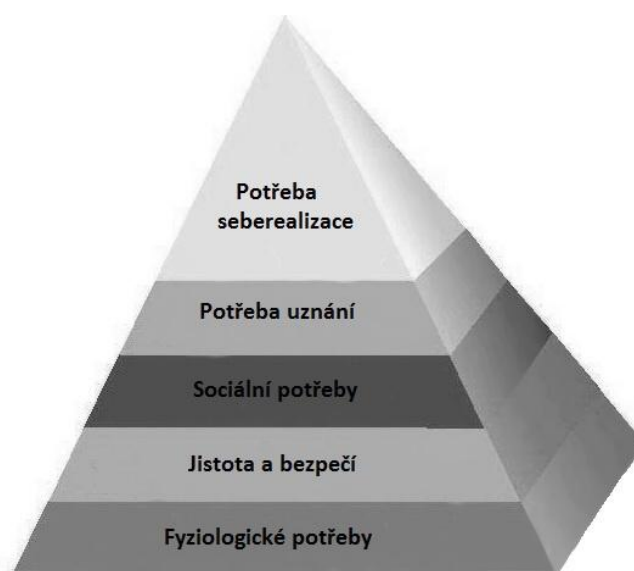
Tato kapitola bude věnována psychologicky orientovaným teoriím, vysvětlující motivaci z různých úhlů. Některé z nich můžeme uvést do praxe. Teorie nám může napovědět, co můžeme pro motivaci udělat jako zaměstnavatel a ukazuje, jakým způsobem motivace se naopak vyhnout. V následujícím přehledu přiblížím základní přehled psychologicky orientovaných teorií. Zvolenou teorii využijí ke splnění cíle své práce - a to ke zjištění, zda aktuálně nastavení systém zaměstnaneckých výhod splňuje kritéria ideálně sestaveného systému.

### 3.2 Přehled psychologicky orientovaných motivačních teorií

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin jedince	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu
Maslowova teorie potřeb	Adamsova teorie spravedlivé odměny
Herzbergova teorie dvou faktorů	Vroomova teorie očekávání
McGregorova teorie X a Y	
McClellandova teorie motivačních potřeb	

### 3.3 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie je jednou z nejznámějších. Maslow jednoduše rozdělil potřeby jedince dle nutnosti jejich uspokojení. Pokud neuspokojíme základní potřeby na spodní úrovni pyramidy, nemůžeme dojít výš. Maslow rozdělil potřeby do 5 kategorií. Tuto teorii můžeme jednoduše znázornit do pyramidy; viz. obrázek níže.



Pokud převedeme Maslowovu pyramidu potřeb do pracovní praxe, zjistíme na nejnižším stupni potřeby, jejichž naplnění bývá převážně samozřejmostí. Můžeme hovořit o vybavení pracoviště, světlu, teple a odpovídajícím hygienickým podmínkám. Na vyšších stupních nalezneme potřeby zaměstnance, které už tolik pro zaměstnavatele samozřejmé nejsou. Zde můžu poukázat na jistotu zaměstnání – například pracovní smlouva na dobu neurčitou či zázemí silné společnosti.

Fyziologické potřeby jsou základní potřeby nutné životu, voda, potrava a odpovídající kvalita okolního prostředí. Maslow tvrdí, že nejsou-li tyto potřeby alespoň v minimální míře uspokojeny, další potřeby pracovníka nezajímají (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158).

Fyziologické potřeby, mohou v pracovních podmínkách zahrnovat kvalitu pracovního prostředí. Vytápěné prostory, odpovídající zařízení kanceláře, čisté prostory. Pokud půjdeme více do detailu, pak i nárok zaměstnance na zákonné přestávky. Pokud nedojde

v zaměstnání k uspokojení těchto základních potřeb zaměstnance, velice těžko jej budeme motivovat i sebelepším motivačním systémem k lepšímu výkonu. Z toho plyne následující fakt: pokud máme v podniku nemotivované zaměstnance, problém nemusí být nutně v motivačním programu podniku.

Další úroveň Maslowovy pyramidy obsahuje potřebu jistoty a bezpečí. Jistota znamená určitou rovnováhu. Člověk nepociťuje strach a nemusí věnovat energii přípravě na boj s nepříznivými podmínkami (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158).

Pokud zaměstnanec vykonává práci za minimální mzdu a tyto finanční prostředky nepokryjí výdaje za chod domácnosti, může to být demotivující, případně se zaměstnanec může začít ohlížet po jiném jistějším a lépe ohodnoceným zaměstnání.

Třetí úroveň pyramidy jsou sociální potřeby. Zahrnují přátelství a sounáležitost. Lidé žijí ve skupinách, a proto pro ně má příslušnost ke skupině, přijetí skupinou a přátelské vztahy velký význam. Tam, kde nejsou potřeby třetí úrovně naplněny, pracovník obvykle organizaci opouští. To, zda budou sociální potřeby konkrétního pracovníka naplněny, či ne, závisí na pravidlech chování, která manažeři na zaměstnance prosazují. Je to jedna z oblastí, kterou mohou manažeři ovlivnit tím, jak se sami chovají a reagují na podněty (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 159).

V organizaci, kde jedinec, zaměstnanec nenajde oporu v týmu, může být obtížné přetrvat. Pokud je jedinec samotář, může tuto potřebu kompenzovat další například naplnění potřeby uznání od nadřízeného, tedy další úroveň Maslowovy pyramidy. V případě špatného kolektivu může vzniknout problém, který se podepíše na psychice zaměstnance nebo zaměstnanec raději ukončí pracovní smlouvu.

Jak jsem již nastínila, čtvrtou úroveň Maslowovy pyramidy tvoří potřeba uznání a úcty. Maslow říká (dle Plamínek 2010, s.75), že tato potřeba je uspokojována ze dvou různých zdrojů. A to v první řadě úctou, která je výsledkem sebehodnocení, a následně úctou, respektive uznáním ostatních, které je výsledkem hodnocení ostatních.

Naplnění této potřeby dokáže zcela jistě ovládnout vedoucí. Může před pracovním kolektivem vyzdvihnout schopnosti a zkušenosti zaměstnance. Tyto kvality

zaměstnanec ovšem musí být opravdové. Pokud by zaměstnanec neúměrně preferoval před ostatními, mohl by se nakonec dostavit opačný efekt. V případě, že na zaměstnanec bude delegovat úkol, který zaměstnanec bezchybně splní, je to jistý způsob, jak tuto potřebu naplnit.

Poslední, pátou úroveň pyramidy potřeb představuje potřeba seberealizace. Seberealizace je touha rozvíjet a využívat osobní potenciál pro cíle, které jsou pro pracovníka důležité. Schopný manažer dokáže touhu pracovníků po seberealizaci propojit s cíli organizace (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 159).

Propojení cílů jedince s cíli organizace bývá nejsložitější úkol. Však právě seberealizace je na nejvyšším stupni celé pyramidy. Je tedy nejvyšší potřebou, cílem jedince v jeho osobním životě. Stimul musí být manažerem správně zvolen, aby propojil cíle jedince s cíli podniku, nejlépe tak, aby se ze stimulu stal motiv samotného zaměstnance.

#### Stupně uspokojení

Maslow (podle Cejthamr, Dědina, 2005, s. 146) upozorňuje na falešnou domněnku, že určitá potřeba musí být plně uspokojena před uspokojením další. Realističtější je takové vysvětlení, kde se procento uspokojení snižuje se vzrůstající úrovní potřeb. Například: 85% uspokojení fyzických potřeb, 70% potřeby jistoty, 50% potřeby lásky, 40% potřeby úcty, 10% potřeby seberealizace. Relativní důležitost jednotlivých potřeb se také mění s psychologickým vývojem jedince (Cejthamr, Dědina, 2005, s.146).

I Duchoň s Šafránkovou (2008, s. 268) upozorňují na to, že Maslowova hierarchie není univerzální. Může se lišit v různých kulturách, ekonomických skupinách i povoláních.

Samozřejmě, že člověk není a nemůže být řízen pouze biologickými požadavky. Případné neuspokojení nižších potřeb nemusí vést k zablokování potřeb vyšších. Tímto motivačním fenoménem se zvláště zabýval Frankl (1978) v souvislosti se svou zkušeností z koncentračního tábora (Cakirpaloglu, 2012, s. 186).

Frankl říká, že i osoba, jejíž život probíhá ve znamení chronického neuspokojení základních potřeb pociťuje vyšší tendence, ideály a obsahy (Cakirpaloglu dle Frankl, 2012, s. 186).

Maslowova teorie má stále velký vliv na manažerský přístup k motivaci a na plány organizací uspokojovat individuální potřeby. Je vhodným rámcem pro náhled na různé potřeby a očekávání lidí podle toho, na jaké úrovni v hierarchii se nacházejí. Model

hierarchie potřeb poskytuje užitečný základ pro hodnocení motivace v práci (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 146).

### **3.3.1 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb**

Tento model zhustil Maslowových pět úrovní potřeb do tří:

- Existenční potřeby. Zajištění lidské existence a přežití, pokrytí fyzických potřeb a potřeby jistoty na materiálním základě
- Potřeba vztahů. Vztahy k sociálnímu prostředí, láska nebo pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, smysluplné mezilidské vztahy na základě jistoty a úcty.
- Potřeba růstu. Rozvoj potenciálu, sebeúcta a seberealizace. (Cejthamr, Dědina, 2005, s.146 - 147).

Výsledky Alderferovy práce ukazují, že potřeby na nižší úrovni nemusejí být uspokojeny před tím, než se potřeby vyšší úrovně stanou motivátory. Jsou-li potřeby na určité úrovni zablokovány, může být pozornost obrácena k jiným potřebám (Cejthamr, Dědina, 2005, s.146 - 147).

Dosažení uspokojení všech potřeb v Maslowově pyramidě je pro většinu z nás otázkou celého života. Někdo nejvyšší úrovně nedosáhne vůbec. V průběhu života může docházet i k regresi, a to ve chvílích, kdy dojde k situaci, že již uspokojená nižší potřeba přestane být uspokojována (Duchon, Šafránková, 2008, s. 268).

### **3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Tato motivačně-hygienická teorie, jak je někdy nazývána, je založena na předpokladu dvou protikladných potřeb, které jsou nám vlastní. Potřeba vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu (Pauknerová, 2012, s. 176).

Vedle Maslowovy pyramidy potřeb je jednou z nejznámějších právě Herzbergova teorie. Hlavními pojmy teorie jsou satisfaktory a dissatisfaktory. Do těchto dvou skupin Herzberg rozděluje motivační faktory.

První skupinu tvoří hygienické faktory - dissatisfactory. Sem patří peníze, politika, řízení organizace, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

Pokud zaměstnavatel výše uvedené faktory dokáže zajistit, vede to ke spokojenosti zaměstnanců. Nejsou přímo motivačním faktorem. V případě, že tyto faktory nejsou dostatečně zajištěny, je zaměstnanec nespokojený. Částečně mohou být tyto faktory nahrazeny silnějším působením motivátorů, viz. druhá skupina faktorů – satisfaktorů (Dvořáková, 2012, s.228).

Druhou skupinu tvoří faktory motivující – satisfactory. Do skupiny satisfaktorů zahrnuje Herzberg úspěch na základě výkonu, uznání, obsah práce, odpovědnost, delegování, kariérní postup, příležitosti rozvoje.

Pokud dokáže zaměstnavatel tyto satisfactory svým zaměstnancům zajistit, jsou to nejúčinnější motivační prostředky a také prostředek zvýšení výkonu. Podstatné je také uspořádání potřeb zaměstnanců a jejich vlastnosti, na něž mohou být satisfactory dále zaměřeny (Dvořáková, 2012, s. 228).

Hygienické faktory	Motivátory
mzda výhodná pracovní doba sport, rekreace, stravování možnost zvyšování kvalifikace individuální výhody pracovní podmínky bezpečnost práce styl řízení podniková kultura vztahy na pracovišti	odpovědnost možnost spolurozhodovat výkon, uznání práce samotná možnost růstu

Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270)

Je tedy důležité, v jakém kolektivu se zaměstnanec pohybuje, zda mu plat pokryje potřeby vlastní a potřeby jeho rodiny. Z hlediska hygienických faktorů je podstatné, aby měl zaměstnanec smlouvu nejlépe na dobu neurčitou a získal tak větší jistotu zaměstnání. Pokud je smlouva např. vícekrát prodloužena na dobu určitou, může to, dle dvoufaktorové teorie, snížit účinnost motivujících faktorů. Podstatné je i vybavení kanceláře a důležitost dané pozice.

Musím zdůraznit, že hranice mezi satisfakory a dissatisfakory není pevně daná a nepřekonatelná. V praxi můžeme narazit na mzdu, kterou sice Herzberg řadí do skupiny faktorů hygieny, což by znamenalo, že není sama o sobě motivující, nýbrž pouze podporuje spokojenost zaměstnance. V rámci průzkumů se však ukázalo, že mzda může působit i jako motivátor. Zvláště v případech, kdy existuje spojitost mezi výší mzdy a pracovními výsledky. V tomto případě může mzda působit motivačně a výkon zvyšovat (Zuzana Dvořáková, 2012, s. 229).

V motivujících faktorech je nezbytné přistupovat individuálně, Herzberg si toho byl vědom a sám říká, že to co je pro jednu osobu motivující, může na druhou působit úplně opačně (Herzberg podle Mládková, Jedinák a kol, 2009, s. 160).

V rámci sestavování motivačního systému v organizaci by toto měl zaměstnavatel brát v úvahu. Je vhodné zahrnout do motivačního systému hygienické faktory i motivující faktory v takovém spektru, aby byly uspokojeny individuální potřeby co nejširšího okruhu zaměstnanců. Dále je potřeba zvolit vhodný systém poskytování benefitů. Jednotlivými systémy se budu zabývat dále ve své práci.

Herzbergova teorie je v souladu s hlavními myšlenky Maslowovi a McGregorovi teorie. Všechny tyto teorie kladou důraz na vnitřní motivační faktory. Herzberg měl svým přístupem nemalý vliv na spokojenost zaměstnanců a zlepšování úrovně pracovního života (Kocianová, 2010, s. 30-31).

### **3.5 Teorie X a Y**

Autorem je Douglas McGregor. Identifikuje v této teorii lidi - zaměstnance pomocí dvou zcela odlišných teorií.

První teorie - typ X – pohlíží na člověka poněkud negativně. Vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit. Dobrou práci, dobrý výkon je potřeba odměnit. Navíc je člověk tvor převážně nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled.

Protikladný - typ Y – předpokládá opak. A to právě to, že výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že má smysl pro odpovědnost, a že je to člověku zcela přirozené.

Významnou součástí teorie X a Y je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 389).

### **3.6 McClellandova teorie motivačních potřeb**

Každý člověk má jiné sekundární potřeby. Je to dáno osobností jedince, které potřeby se snaží uspokojit více, které méně a které případně vůbec.

David McClelland vytvořil teorii tří typů motivačních potřeb. Je to potřeba moci, sounáležitosti a úspěchu. Povolání si lidé často volí právě na základě této své převládající touhy (Mládková, Jedinák a kol., s. 161).

Potřeba moci - projevuje se především u pracovníků, kteří touží po dominantním postavení. Jsou to extroverti, schopni iniciovat změny, a to i v případě, že změna není nutná. Mají sklon k tomu kontrolovat ostatní ve svém okolí. Tito lidé často vykonávají práci na manažerských pozicích. Jsou to výborní energetičtí společníci, jsou přímočaří a praktičtí. Nedělá jim problém veřejně vystupovat (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161).

Potřeba sounáležitosti- lidé se silně vyvinutou potřebou sounáležitosti se vyznačují touhou být oblíbení. Je pro ně typická snaha vyhnout se bolesti z odmítnutí skupinou. Mají přátelské, důvěrné a příjemné vztahy s ostatními. Často pomáhají druhým a raději zvolí spolupráci, aby se vyhnuli konkurenčnímu boji (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161).

Potřeba úspěchu – je výrazně vyvinutá u lidí, v jejichž práci převažuje tvůrčí řešení problémů. Tato skupina lidí touží uplatnit své osobní ambice. Dávají si náročné, ale reálné úkoly a cíle. Jsou odpovědní, rádi mají věci pod kontrolou (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 162).



Pokud nadřazený ví, která ze tří skupin motivačních potřeb je pro konkrétního pracovníka prioritní, může tuto informaci použít pro jeho lepší řízení (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 162).

### 3.7 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie vychází z empirického poznání, že zaměstnanci mají sklon k subjektivnímu srovnávání své pozice, výkonu a odměny s ostatními kolegy, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou činnost. Autor J. S. Adams shrnul podstatu teorie do jednoduché rovnice (Mládková, Jedinák a kol., s. 161):

$$\frac{\text{ohodnocení sledované osoby}}{\text{úsilí sledované osoby}} = \frac{\text{ohodnocení jiné osoby}}{\text{úsilí jiné osoby}}$$

(Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161):

V případě, že zaměstnanec v rámci svého srovnání dojde k výhodnějšímu poměru, je to pro něj motivující. Naopak nevýhodný poměr je demotivující. Proto by si každý manažer měl ohlídat to, že musí dát pozor jak na celkovou výši mzdy, ale rovněž porovnat zaměstnanců navzájem v organizaci samé a nejlépe provést srovnání i s organizacemi dalšími. Stejně pravidlo by mělo být uplatňováno pro neekonomické stimuly. Zanedbatelnou míru nespravedlnosti jsou zaměstnanci po kratší dobu většinou schopni snášet. Z dlouhodobějšího časového horizontu je však nespravedlnost demotivační, může vést ke snížení výkonu a zaměstnanec, který získá pocit, že je mu dlouhodobě ubližováno a nejedná se s ním spravedlivě, organizaci opouští (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161).

### 3.8 Vroomova teorie očekávání

V. H. Vroom bere ve své teorii očekávání motivaci, jako věc, která je závislá především na jedincově individuální volbě. Je podstatné, jaké jsou osobní očekávání lidí a jaké je subjektivní ocenění možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 162).

Síla = hodnota x očekávání

Síla představuje intenzitu osobní motivace.

Hodnota je intenzita individuální preference.

Očekávání je pravděpodobnost, že určitá činnost povede ke chtěnému cíli.

(Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 162).

Pokud člověk vnímá pravděpodobnost, že jeho určité chování přinese výsledky, jako vysokou, stupeň motivace je rovněž vysoký. Pokud osoba vnímá tuto pravděpodobnost jako nízkou, stupeň motivace může být až nulový. Manažer může ovlivnit cestu, která je tvořena spojením motivem a cílem. V rámci procesu stimulace pracovníků by měl manažer vysledovat a odhadnout očekávání spolupracovníků a sladit je s cíli organizace. Pokud totiž pracovník sám nechce dosáhnout určitého cíle, daný cíl pro něj nemá žádnou hodnotu. Dokonce pokud pracovník cíle dosáhnout vyloženě nechce, pak může být jeho hodnota až záporná. S očekáváním je to obdobně, v případě, že je nulové nebo až záporné, pracovník nemá motivaci k dosažení cíle. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 162).

### **3.9 Shrnutí**

Motivační teorie můžeme chápat jako hypotetické konstrukce, které se snaží vysvětlit cíle a důvody chování zaměstnanců. V praxi mohou tyto poznatky účinně ovlivnit kvalitu vedení lidí a to včetně správné motivace (Dvořáková, 2012, s. 218).

Ze všech výše uvedených teorií jsem si zvolila dvě teorie, které mi pomohou naplnit cíl mé práce. Chci vysledovat, zda aktuálně nastavený systém zaměstnaneckých výhod v konkrétní bance splňuje kritéria ideálně sestaveného systému zaměstnaneckých výhod, a to s ohledem na motivaci zaměstnanců.

#### **3.9.1 Volba teorie**

Pro naplnění cíle práce jsem jako jednu z teorií zvolila Maslowovu pyramidu, která vymezuje potřeby člověka a do jisté míry odráží hodnotovou orientaci člověka – zaměstnance. Specifikace jednotlivých potřeb – existenční potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti, uznání a potřeba seberealizace, sama o sobě nemá významnější smysl. Je ale potřeba neopomíjet myšlenku Maslowovy teorie, že vyšší potřebu si člověk uvědomí, až ve chvíli, kdy dojde k uspokojení potřeb nižších. Vyšší

potřeby tak mohou být blokovány neuspokojenými potřebami na nižším stupni pyramidy ( Dvořáková, 2012, s. 169-170).

Dvořáková a kol. (2012, s. 170) upozorňuje na mimořádný vliv ekonomických potřeb – potřeby jistoty a ekonomického bezpečí jednotlivce a jeho rodiny. Uspokojování dalších potřeb je podmíněno úrovní uspokojení právě této potřeby.

Ráda bych na tomto místě zdůraznila, že pokud plně uspokojíme jednu potřebu, ta pak ztratí svoji naléhavost, tedy i motivační sílu. Následně pak dojde nahrazení této potřeby potřebou jinou, většinou vyšší potřebou a člověk se tak postupně posouvá k vyšším a vyšším potřebám pyramidy až k seberealizaci. Pokud neuspokojení trvá dlouhodobě, může se objevit potřeba jiná, což není v rámci motivace žádoucí, jelikož může dojít k rozptýlení zaměstnance a soustředění jeho energie jiným, ve smyslu zaměstnání, nevhodným směrem (Dvořáková, 2012, s. 170).

Prostřednictvím Maslowovy pyramidy se chci ujistit, zda systém zaměstnaneckých výhod dokáže uspokojit všechny potřeby zaměstnanců tak, aby zaměstnanec mohl dojít až k potřebě nejvyšší. Důležitou roli zde také hraje manažer, aby pak dokázal sladit cíle organizace s cíli zaměstnance.

Druhou zvolenou teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Motivační teorie Herzberga vychází z toho, že hygienické faktory sice nestačí k motivaci zaměstnanců a k lepšímu výkonu, ale jsou nezbytné pro efektivní působení faktorů motivačních. Pokud je zaměstnanec nespokojen, může být vliv motivačních faktorů nižší nebo dokonce vůbec žádný. V případě správného působení hygienických i motivačních faktorů, se pak tyto faktory mohou stát impulsem k výkonu a aktivitě zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 173).

V analýze se budu zabývat pouze hygienickými faktory. Jednotlivé motivátory studovat nebudu, jelikož motivátory ve Dvoufaktorové teorii nejsou nastaveny tak, aby se dali zajistit pouhým benefitem.

Poměrně výrazný přínos do praxe má tedy Dvoufaktorová teorie v tom, že od sebe odlišuje právě tu rozdílnost působení v procesu motivace a vytváření spokojenosti zaměstnance. Je nezbytné zmínit, že neexistuje přesná a nepřekonatelná hranice mezi faktory hygienickými a motivačními. Jde o specifičnost dané situace. Mzda může být hygienickým faktorem, pokud nemá vazbu na výkon zaměstnance. Ve chvíli, kdy je ve

mzdovém systému zakotvena vazba výše mzdy na výši pracovního výkonu, může být mzda chápána již jako motivační faktor (Dvořáková, 2012, s. 172-173).

Motivační systém zahrnující zároveň hygienické a motivační faktory, tedy dissatisfactory i satisfactory, má předpoklad stát se ideálně nastaveným systémem.

## 4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

### 4.1 Úvod do kapitoly

Motivační systém není teoreticky zcela jednoznačně vymezen. Můžeme si představit jak částečné, tak ucelené spektrum opatření v oblasti personálního managementu, který má mít pozitivní vliv na výkon pracovníků a budovat loajalitu zaměstnanců k organizaci. Zaměstnanec by měl být motivačním systémem formován k rozvoji svých dovedností, aby je následně využil v pracovní činnosti (Dvořáková, 2012, s. 239).

### 4.2 Motivační systém

Motivační systém by měl být nastavený tak, aby bránil vzniku frustrace z neuspokojených potřeb a cíleně stimuloval zaměstnance k potřebnému výkonu, dle nastavených cílů organizace (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 250).

Funkční motivační systém by měl obsahovat všechny základní faktory, které mohou ovlivňovat výkon člověka v organizaci. Rozhodně se nejedná pouze o samotné zaměstnanecké výhody. Je potřeba učinit několik podstatných změn v uvedených oblastech.

- Kvalitně realizovat výběr a hodnocení zaměstnanců v rámci kariérního plánování
- Sociální rozvoj – péče o zaměstnance i v rámci volného času
- Budování vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- Vytvořit účinný mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod tak, aby reflektoval osobnostní kvality zaměstnance v návaznosti na objektivní hodnocení zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 240).

### 4.3 Nástroje motivačního systému

Nástroje, které jsou obecně používány, jako stimuly v motivačním systému organizace mohou být hmotné i nehmotné.

Často jsou využívány následující:

- Hmotné ocenění pracovního chování a výkonu zaměstnance mzdou, bonusem, odměnou, třináctý plat,
- Podíl na zisku organizace – tzv. princip účasti na výsledku
- Zprostředkované hmotné stimuly – zvyšování kvalifikace, školení, studijní pobyt, tedy stimuly, které zvýší šanci na uplatnění v zaměstnání
- Různé varianty sociálních výhod pro zaměstnance, případně jeho rodinu
- V případě propouštění zaměstnanců podpora při hledání nového zapojení do pracovního procesu
- Delegování složitějších odpovědnějších úkolů, kariérní růst na základě dobrých výsledků, vzdělávání, plánování profesní kariéry  
(Dvořáková, 2007, s. 222).

## 5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

### 5.1 Úvod do kapitoly

Jak jsem již uvedla, vedle mzdového systému jsou podstatnou součástí motivačního systému zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody jsou brány jako nezbytná část odměňování zaměstnanců a poskytují se zpravidla pouze za to, že je zaměstnanec v dané firmě zaměstnán a to nezávisle na jeho výkonu. V zahraničí je velkým trendem poskytování širokého spektra výhod pro zaměstnance. Obecně lze říci, že větší firmy mají pro své zaměstnance i větší možnosti oproti firmám menším. V České republice jsou zaměstnanecké výhody zaměstnavateli poměrně běžně zaváděny, výjimkou mohou být malé firmy (Koubek, 2011, s. 185).

### 5.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou takové výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem. Jinými slovy benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci (Zuzana Dvořáková a kol., 2012, s. 325).

Podle Koubkovy stručné definice můžeme chápat zaměstnanecké výhody jako takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují (Koubek, 2011, s. 297).

Kocianová uvádí, že v ČR se na předních místech poskytovaných výhod umísťují především výhody orientované krátkodobě, tj. na okamžitý efekt – příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času. Uvádí rovněž zvýhodněné půjčky, penzijní připojištění, školení, kurzy (Kocianová, 2010, s. 165.)

Na základě toho mohu konstatovat, že Česká spořitelna je ve shodě s aktuálními trendy v rámci pracovního trhu v ČR. Poskytuje svým zaměstnancům značně široké spektrum

výhod zaměřených na okamžitý efekt – stravovací poukázky, delší dovolenou, příspěvek na rekreaci, tábory pro děti, poukázky na volnočasové aktivity..atd.

### **5.3 Znamky zaměstnaneckých výhod**

- Nejsou závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se může zlepšovat kariéřním postupem a délkou trvání pracovního poměru
- Obvykle nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu
- Mohou se objevit zaměstnanci, kteří konkrétní výhodu nebudou vnímat jako výhodu
- Často jsou zaváděny, jen proto, že je mají ostatní firmy, nikoliv z racionálních důvodů, např. na základě analýzy
- Počet zaměstnaneckých výhod často vzrůstá s velikostí organizace
- Zavedené benefity mají tendenci zaměstnanci vnímat jako samozřejmost, bývá tedy obtížným úkolem benefity obměňovat
- Benefity mohou odradit zaměstnance od podání výpovědi pracovní smlouvy
- Pozitivní směrem ovlivní pracovní spokojenost, ale stačí, aby byly poskytovány nespravedlivým, nesystémovým způsobem a mohou jednoduše podnítit nespokojenost (Dvořáková, 2012, s. 325).

### **5.4 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody mají v motivačním systému organizace své nenahraditelné místo. Výčet důvodu proč je poskytovat uvádí Macháček (2010, s. 1) a jsou následující:

- Motivace zaměstnanců
- Zvýšení loajality k zaměstnavateli
- Získání a připoutání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců
- Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce (Macháček 2010, s. 1)



## 5.5 Kritéria ideálního systému zaměstnaneckých výhod

Aby zaměstnanecké výhody efektivně plnily svůj význam, je důležité, aby splňovaly níže uvedená kritéria.

- Nákladová efektivnost
  - Přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře
  - Soulad se zákony
- (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 936)

Odlisný výčet kritérií, zaměřený spíše na samostatné zaměstnance uvádí Horváthová a Čopíková (2007, s. 24).

### **Systém zaměstnaneckých výhod byl měl být:**

- **Být motivační** – výhody a odměny by měly motivovat pracovníky k efektivnějším výsledkům
- **Být spravedlivý** – měl by zajišťovat, aby byla práce vždy stejně ohodnocená. Případné rozdíly by měly být pochopitelné a zdůvodnitelné.
- **Být transparentní** – systém odměňování musí být jednoduchý a srozumitelný pro všechny zaměstnance (Horváthová, Čopíková, 2007, s. 24).

Za ideální tedy můžeme považovat systém zaměstnaneckých výhod splňující všech šest výše uvedených kritérií. Dále budu zkoumat, zda sledovaný systém zaměstnaneckých výhod výše uvedená kritéria splňuje či ne.

## 5.6 Systém poskytování zaměstnaneckých výhod

V rámci organizací v České republice převládá jedinečně způsob poskytování zaměstnaneckých výhod plošný. Postupně začíná sílit trend přihlížet k pracovnímu výkonu jednice a celkové důležitosti zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 324).

## **Rozlišujeme následující systémy poskytování výhod:**

- Plošný systém (Všichni zaměstnanci mají nárok na stejné benefity, nezávisle na jejich pozici nebo výsledcích.)
- Individualizovaný systém (Přihlíží se k individuálním kvalitám jedince, případně i k jeho osobním preferencím.) (Dvořáková, 2012, s. 324).

Individualizovaný systém je efektivnější. Souhlasím v tomto s Macháčkem, který upozorňuje na nevýhodu plošného systému poskytování zaměstnaneckých výhod a to, že zaměstnavatel investuje spoustu prostředků do programu zaměstnaneckých výhod, ale nemá záruku, že právě o tyto benefity bude mít zaměstnanec zájem (Macháček, 2010, s. 2).

K předchozím dvěma způsobům přibyl třetí způsob poskytování výhod – tzv. **Cafeteria systém** – umožňuje zaměstnancům individuální volbu z široké nabídky možností, dle individuálních požadavků a potřeb.

Koubek upozorňuje na problém, který může nastat právě v souvislosti s poskytováním výhod. Konkrétně upozorňuje na to, že i přes velké množství výhod, které může firma poskytovat, nemusí být tyto výhody funkční. Průměrný pracovník má mnohdy jen malou představu o tom, co může využívat. Organizace často vyvíjí nedostatečné úsilí, aby své zaměstnance o všech možnostech informovala. Koubek apeluje na to, že by informace měli být srozumitelné, jasné a adresované přímo danému pracovníkovi. Pokud chce mít firma motivované a spokojené zaměstnance, měla by projevovat zájem o tom, které výhody zaměstnanci upřednostňují (Koubek, 2011, s. 299).

## **5.7 Členění zaměstnaneckých výhod**

### **Členění zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody je možné členit několika způsoby. V Evropě je typické členění do 3 skupin (Koubek, 2011, s. 298).

- Výhody sociální povahy – důchody, životní pojištění, půjčky, ručení za půjčky, jesle a mateřské školky
- Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější poskytování výrobků a služeb organizace pracovníkům. Vzdělávání hrazené organizací
- Výhody spojené s postavením k práci - podnikové automobily pro manažery, placení telefonu, nájmu, nárok na ošatné (Koubek, 2011, s. 298).

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 6.1 Úvod do kapitoly

Tato práce bude sledovat systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod konkrétní české banky. Je to jedna z větších bank, která má na českém bankovním trhu mnoholetou tradici. Nicméně i přesto považují za podstatné zmínit alespoň základní faktické informace o této společnosti. Věřím, že tyto informace napomohou k lepšímu porozumění konkrétního motivačního systému společnosti.

### 6.2 Česká spořitelna

Česká spořitelna funguje od roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost, dnes s počtem 5,2 milionu klientů. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie.

#### 6.2.1 Logo ČS

ČS je známá pod tímto logem



#### 6.2.2 Poslání ČS

Prostřednictvím široké pobočkové sítě banky, jejíž dostupnost a otevírací doba se stále rozšiřuje, mají klienti možnost využít nejen obvyklé bankovní služby, ale také uzavřít stavební spoření, penzijní připojištění, životní pojištění, leasing či smlouvu o kolektivním investování do podílových fondů, pro korporátní klienty pak Česká spořitelna nabízí ve specializovaných pracovištích služby z oblasti poradenství, leasingu

či faktoringu. Tuto komplexní nabídku umožňuje úzká spolupráce s našimi jedenácti dceřinými společnostmi.

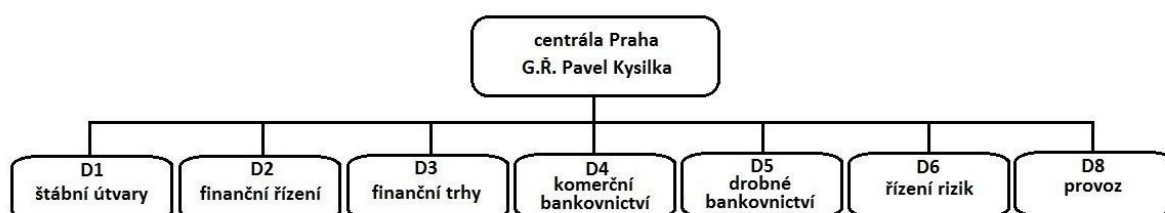
### 6.2.3 Co ČS nabízí

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem přes 5 milionu klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3,2 mil. platebních karet, disponuje sítí 657 poboček a provozuje více než 1435 bankomatů a platbomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

### 6.2.4 Organizační struktura ČS

V České spořitelně se uplatňuje divizionální organizační struktura. Z technických důvodů - šíří jednotlivých divizí, uvádím organizační strukturu pouze v rámci první linie řízení.

V divizionální organizační struktuře jsou skupiny vytvářeny a seskupovány do samotných divizí podle různých charakteristik (produkt, program, služba..atd.). Spíše než podobné dovednosti jsou základem rozličné znalosti (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 171).



Divizionální struktura je takové uspořádání, které prostřednictvím divizí připravuje jednotlivé produkty a služby a dohromady nabízí určitou šíři výstupů. Jako každé řešení i vytváření divizionálních struktur má zcela určitě své přednosti, ale neobejde se bez nedostatků. Mezi výhody můžeme určitě zařadit rozdělení zdrojů a profesí, pružnost v nestabilním prostředí, dobrá koordinace odborností, snadné přidělení odpovědnosti za výstup. Nevýhodou může být složitější koordinace mezi divizemi, možnost většího potlačení specializace, možná snaha divizí konkurovat si při získání zdrojů (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 175).

## **7 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ČS**

### **7.1 Úvod do kapitoly**

V následujících řádcích se budu zabývat popisem stávajícího systému zaměstnaneckých výhod v České spořitelně. Popsaný systém budu v další části studovat, aby byl naplněn cíl mé práce. Tedy abych zjistila, zda aktuálně nastavený systém zaměstnaneckých výhod v konkrétní bance splňuje kritéria ideálně sestaveného systému zaměstnaneckých výhod.

Nedílnou součástí cíle strategie České spořitelny je transparentní odměňování. Cílem strategie banky je stát se zaměstnavatelem první volby. Banka se proto jako zaměstnavatel snaží o inspirativní, inovativní a hlavně motivační prostředí, kde každý zná svou úlohu a roli a může ji zodpovědně naplňovat. Prostřednictvím programu rozvoje firemní kultury, který je založen na etických principech, se ČS snaží o zlepšování pracovního prostředí a motivovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost si sami upozornit na to, co je potřebné zlepšit a pracovat na změně za podpory týmu specialistů. Jako zatím poslední úkol si ČS dala za cíl zlepšit přístup k matkám a otcům na rodičovské dovolené, včetně využití vyšší flexibility pracovních úvazků. Podstatný je zde důraz na rovné příležitosti pro všechny zaměstnance.

### **7.2 Systém poskytování zaměstnaneckých výhod**

V ČS funguje plošný systém poskytování zaměstnaneckých výhod. Tedy všichni zaměstnanci mají nárok na všechny výhody. Všechny poskytované výhody jsou zveřejněny v kolektivní smlouvě.

### **7.3 Přehled zaměstnaneckých výhod ČS**

#### **7.3.1 Zaměstnanci České spořitelny mohou plošně využívat následující výhody.**

##### Dovolená

Dovolená je nad základní výměru stanovenou zákoníkem práce. Zaměstnanci mají nárok na čerpání prodloužené dovolené, a to o 1 týden. Zaměstnanec tak získává nárok

na 5 týdnů dovolené, tj. 25 kalendářních dnů za kalendářní rok. Dovolená je nárokovaná poměrnou částí dle odpracované doby v daném kalendářním roce. Nárok na tuto výhodu získává zaměstnanec podepsáním smlouvy, tedy vstupem do pracovního poměru.

#### Stravovací poukázky

Každý zaměstnanec dostává příspěvek na stravování. Vzhledem k tomu, že není k dispozici firemní stravovna, ČS poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, který je zabezpečen formou stravovací poukázky. Za 1 odpracovanou směnu je zaměstnanci poskytnuta jedna stravovací poukázka v hodnotě 80Kč. Počet stravenek je krácen dle pracovního úvazku zaměstnance.

#### Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanec si může spořit na penzi nejen s účastí státu, ale i s účastí zaměstnavatele. Pokud uzavře smlouvu o penzijním připojištění, může získávat i příspěvek od zaměstnavatele - poměr příspěvku zaměstnavatele a zaměstnance činí 1:1.

#### Příspěvek na životní pojištění

V případě, že zaměstnanec nechce využít spoření na penzijní připojištění nebo spoří nižší částku, může získat příspěvek na životní pojištění. Příspěvek zaměstnavatele činí max. 4 000 Kč / rok, poměr příspěvku zaměstnavatele a zaměstnance činí 1:1.

#### Zdravotní volno

Zaměstnanec může v případě potřeby čerpat zdravotní volno. ČS poskytuje tzv. zdravotní volno neboli sick day, kdy má zaměstnanec nárok na volno s náhradou mzdy. Dny zdravotního volna jsou určený na překlenutí zdravotní indispozice či návštěvu lékaře. Zaměstnanec má nárok na 5 dní zdravotního volna v roce. Nárok vzniká rovněž podpisem pracovní smlouvy. Tuto výhodu mohou čerpat už zaměstnanci ve zkušební době.

#### Volno na charitu

Volno na charitu je poměrně oblíbenou výhodou. Jedná se o poskytnutí volna s náhradou mzdy na volný den, který zaměstnanec stráví na charitativní akci. Mezi vybírané akce patří návštěvy a dobrovolnická služba například ve stacionářích, dětských domovech, úklid ZOO, pomoc s organizací kulturní akce. Zaměstnanec se může zúčastnit vybrané charitativní akce, a to dvakrát za rok, pokud tomu nebrání vážné

provozní důvody v organizační složce.

#### Volno pro otce

Jedním z nově vzniklých poskytovaných zaměstnaneckých výhod je volno pro otce. Jedná se o volno, které zaměstnavatel poskytne po narození dítěte. Otec může čerpat 5 dnů volna. Tato výhoda není dostupná ve zkušební době.

#### Příspěvek na hlídání

Příspěvek pro rodiče je aktuálně nejnovější výhodou. Původně se zvažovalo otevření firemní školky na přání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že by mohlo dojít ke znevýhodnění zaměstnanců v určitých částech republiky, nedošlo k vybudování školy, ale vznikl právě tato výhoda. Týká se rodičů dětí ve věku od 1 roku do 5 let, kteří již nastoupili zpět do práce a mohou tak získat příspěvek na hlídání. Na příspěvek mají nárok zaměstnanci, kteří pracují v ČS 2 roky a déle.

#### Příspěvek na dětskou rekreaci

Dalším příspěvek určeným rodičům je příspěvek pro rodiče dětí do 16 let. Zaměstnanec musí být v hlavním pracovním poměru. Podmínkou proplacení příspěvku je doložení faktury. Příspěvek se poskytuje na dětské tábory, sportovní a jiná soustředění, školy v přírodě, ozdravné pobyty, lyžařské výcvikové kurzy. Příspěvek se nevztahuje na rodinné pobyty.

#### Příspěvek na zahraniční rekreaci

Zaměstnanec, který v ČS pracuje déle než 1 rok, může získat příspěvek na pobytovou nebo poznávací rekreaci organizovanou odborovou organizací centrály nebo individuální lázeňskou péčí. Počet příspěvků je limitován částkou v rozpočtu sociálního fondu na příslušný rok.

#### Flexi Pass poukázky

Zaměstnanec, který pracuje v ČS déle, než 1 rok má nárok na flexi pass poukázky. Výše příspěvku je každý rok stanovena v kolektivní smlouvě. Jedná se o poukázky na volnočasové aktivity – sportovní aktivity, kulturu, cestování, vzdělávání, nákup zdravotních potřeb, wellness procedury.



Zdravotní péče – každý zaměstnanec má v pravidelných intervalech (dle pracovní pozice) nárok na zdravotní péči ve formě preventivní lékařské prohlídky. Tuto službu zajišťuje soukromá zdravotnická síť.

### **7.3.2 Zvýhodněné bankovní produkty vedené v ČS**

Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům některé svoje produkty za zvýhodněných podmínek. Výhoda spočívá v účtování nižšího poplatku, bezplatného vedení nebo výhodnějšího úročení.

Jedná se o následující bankovní produkty.

- Vedení Osobního účtu
- Zvýhodněné úročení kontokorentu na Osobním účtu
- Vedení kartového účtu ke kreditní kartě zdarma
- Hypoteční úvěry se zvýhodněnou úrokovou sazbou
- Spotřebitelské a hotovostní úvěry se zvýhodněnou úrokovou sazbou
- Americké hypotéky se zvýhodněnou úrokovou sazbou
- Produkty Stavební spořitelny ČS
- Výběr zvýhodněných produktů od společnosti Kooperativa (např. Cestovní pojištění)

### **7.3.3 Další výhody v rámci České spořitelny**

Program ČÁP – tento program vznikl jako podpora pro matky a otce (zaměstnance ČS) na mateřské nebo rodičovské dovolené. Program má za cíl poskytovat rodičům podporu, aby se mohli včas vrátit do práce a úspěšně se integrovali v pracovním prostředí.

V rámci tohoto programu vznikl dvě nové, již výše zmíněné zaměstnanecké výhody: volno pro otce a příspěvek na hlídání dítěte.

Jako další výhody, které tento program přinesl, bych zmínila pravidelné setkávání s rodiči na mateřské resp. rodičovské dovolené, články v interním Časopise, který je rodičům posílán domů, takže mají neustále přehled o novinkách a o tom, co se v bance děje. Další aktivitou v rámci programu je „slad'ování“ práce a osobního života, kdy rodič na základě dohody s manažerem může využít zkrácený pracovní úvazek, práci z domova nebo pružnou pracovní dobu. Všechny výhody nemusí být dostupné pro všechny pracovní pozice. Rozhodnutí o formě spolupráce je v pravomoci manažera.

## 8 STUDIUM SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ČS

### 8.1 Úvod do kapitoly

V následující části se budu zabývat studii stávajícího systému zaměstnaneckých výhod v České spořitelně. Chci vysledovat, zda spektrum poskytovaných zaměstnaneckých výhod dokáže uspokojit potřeby zaměstnanců, které uvádí americký psycholog Abraham Maslow ve své teorii potřeb. Chci si tak ověřit, že zaměstnavatel podporuje uspokojení potřeb tak, aby nedošlo k blokování vyšší potřeby neuspokojenou nižší potřebou, jak uvádí Dvořáková (2012, s. 169-170).

Dále se budu zajímat o to, zda poskytované zaměstnanecké výhody obsahují jak dissatisfactory, tak i satisfactory, které popisuje Herzberg ve své teorii. Americký profesor psychologie upozorňuje na důležitost hygienických faktorů. Bez nich může být zaměstnanec nespokojený a motivační faktory mohou ztrácet svůj význam. Systém zaměstnaneckých výhod obsahující hygienické i motivační faktory, pak má předpoklad stát se ideálně nastaveným systémem.

Tyto teorie jsou v literatuře managementu často citovanými a především dodnes užitečnými. I přestože byla Maslowova hierarchie potřeb od své první publikace v roce 1943 často zpochybňována a diskutována.

Obě tyto teorie mají společné zaměření na poznání motivačních příčin jedince. Každá z teorií však pohlíží jinak na jeden podstatný stimul – na peníze. Samozřejmě není to jediný rozdíl v hodnocení stimulů, ale více až v následujících řádcích této části.

## 8.2 Aplikace Maslowovy pyramidy potřeb na systém zaměstnaneckých výhod v ČR

Duchoň a Šafránková provedli ve své knize Management - Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení aplikaci teorii potřeb na konkrétní potřeby pracovníka.



Pro manažera je podstatné najít odhalit, čím jsou jeho podřízení motivováni, čili na kterém stupni pyramidy se zaměstnanec nachází a tím jej motivovat (Bedřich Duchoň, Jana Šafránková 2008, s. 267).

Přikláním se spíše k seznamu odměn a faktorů uspokojení potřeb, který zveřejnil Sters a Porter. Seznam je obsáhlejší a především konkrétnější. Nicméně Duchoňovi a Šafránkové nelze upřít přidanou hodnotu díky grafickému zpracování a tudíž větší názornosti.

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5. Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativě C úspěch v práci D postup v rámci organizace

(J. Dědina, V. Cejthamr dle Sters a Porter, 2005, s. 146)

### 8.2.1 Potřeby prvního stupně pyramidy

Na prvním stupni pyramidy zaujímají své místo fyzické potřeby. Dle Sterse a Portera zde v organizačním prostředí patří plat, příjemné pracovní podmínky a bufet.

U platu se Sters a Porter mírně rozcházejí s výkladem I. Hospodářové, která uvádí, že plat je hnací silou našeho jednání nejen na prvním, ale i na druhém stupni Maslowovy teorie, tedy i v rámci potřeby jistoty (I. Hospodářová, 2008, s. 103).

V České spořitelně se plat skládá ze základní mzdy a bonusů. Viz. obrázek celkové odměny.

<b>Mzda (Pay)</b>	Základní mzda	
	Bonusy	- Bonusy vyplácené v různých časových intervalech (roční, čtvrtletní apod.) - Mimořádné odměny, bonusy za soutěž
	Podíl na zisku EH	
<b>Odměňování (Remuneration)</b>	Benefity	- 1 týden dovolené navíc - Příspěvek na stravování/ penzijní/ životní (při)pojištění - Zdravotní volno/ volno na charitu - Zaměstnanecký program ESOP - Zvýhodněné produkty
<b>Celková odměna (Total Reward)</b>	Firemní kultura	- Pracovní prostředí - Motivovanost zaměstnanců - Změna přístupu k matkám/otcům na rodič, dovolené - Flexibilita pracovního úvazku - Rovné příležitosti - Obchodní etika

(zdroj: Intranet ČS)

- ČS poskytuje zaměstnancům vedle mzdy i Flexi Pass poukázky, které mohou doplnit mzdu a sloužit např. k antistresovým programům.  
Domnívám se, že výše platu a celkové odměny je adekvátní k vykonávané práci.
- Vedlejším motivačním faktorem je pracovní prostředí a vybavení kanceláří. Zaměstnanci mají k dispozici moderně vybavené pracoviště a dostupné potřebné pracovní pomůcky.
- Stravovací zařízení se v ČS nenachází. Zaměstnavatel tuto absenci dostatečně kompenzuje stravovacími poukázkami. Takže si každý zaměstnanec může zvolit způsob stravování individuálně.
- Mezi základní potřeby bychom mohli zařadit i oblečení, v pracovních podmínkách tedy nárok na ošatné. Tuto výhodu ČS svým zaměstnancům aktuálně nenabízí.

### 8.2.2 Potřeby druhého stupně pyramidy

- Druhé místo pyramidy představuje potřeba jistoty a bezpečí. Sters a Porter do této kategorie člení bezpečné pracovní podmínky, podporu ze strany firmy a jistotu práce. Dle grafického znázornění Duchoně a Šafránkové bych sem určitě zařadila i komunikaci, konkrétně komunikaci s nadřízenými a vedením organizace.
- Dle mého názoru sem spadá i zdravotní péče.
- Bezpečné pracovní podmínky jsou v ČS zcela jistě zabezpečeny. Jak jsem uvedla, pracoviště jsou moderně vybavená. Navíc každý zaměstnanec musí povinně absolvovat kurz bezpečnosti práce a je zde možnost absolvování kurzu první pomoci, který v bance v posledních letech minimálně 1x za rok probíhá.
- Co se týče jistoty práce, ČS poskytuje svým pracovníkům standardně nejprve smlouvu na dobu určitou. Pokud se zaměstnanec osvědčí, a nejedná se o výjimečnou situaci, získává smlouvu na dobu neurčitou, tudíž nemusí pracovat v nejistotě, zda dojde k prodloužení smlouvy či nikoli.
- Zaměstnanec je v kontaktu s nadřízenými během standardní pracovní doby, navíc se v pravidelných intervalech konají porady s nadřízenými a několikrát do roka je realizován i on-line chat s přímo s generálním ředitelem, kde zaměstnanci mohou vznést své dotazy přímo jemu.

Potřebu jistoty a bezpečí Česká spořitelna jako zaměstnavatel uspokojuje poměrně dostatečně.

Zaměstnanci mají nárok na zdravotní péči zajištěnou prostřednictvím soukromé zdravotnické sítě. Navíc mají k dispozici zdravotní volno, tedy 5 dní v roce, kdy může zaměstnanec čerpat placené volno v případě zdravotní indispozice.

K uspokojení potřeby jistoty a bezpečí zcela jistě přispívá několik dalších výhod.

Prostřednictvím příspěvku na penzijní nebo životní pojištění si zaměstnanec může zajistit prostředky na zabezpečení budoucnosti a naspořit tak díky příspěvku zaměstnavatele větší částku, než kdyby si spořil sám.

Příspěvek na hlídání pomůže rodičům finančně překlenout období návratu z rodičovské dovolené do zaměstnání. Tato výhoda je méně obvyklá a pravděpodobně i o to více funkční.

Rozhodně celý projekt ČÁP, který v ČR nově funguje, pomůže zcela jistě uspokojit potřebu na druhém stupni pyramidy zvláště rodičům na rodičovské dovolené. Ti jsou tak díky projektu i v tomto období v kontaktu se zaměstnavatelem a zaměstnanci ve stejné situaci.

### **8.2.3 Potřeby třetího stupně pyramidy**

Ve znázornění třetího stupně pyramidy se Sters a Porter naprosto shodují s Duchoněm a Šafránkovou. Všichni v rámci sociální potřeb kladou jednoznačný důraz na vztahy na pracovišti. Již v teoretické části své práce jsem uvedla, jak moc jsou dobré vztahy na pracovišti důležité. Uspokojení sociálních potřeb se ale neomezuje pouze to, že spolu budeme navzájem vycházet. Tato potřeba je mnohem širší.

Uspokojení sociální potřeby člověka zahrnuje:

- Potřebu sociálního kontaktu vůbec
- Potřebu poskytovat a přijímat pomoc
- Potřebu někoho ovládat a někomu se naopak podřizovat
- Potřebu náležet do určité skupiny, kde jsem přijímán
- Potřebu nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci
- Potřebu sociálních jistot

(Pauknerová D., 2006, s. 194)

Pokud nahlédneme do přehledu zaměstnaneckých výhod poskytovaných Českou spořitelnou, zcela určitě se nabízí volno na charitu.

- Volno na charitu může uspokojit jak samotné osobní sociální potřeby, tak bude mít nepochybně dobrý vliv na vztahy mezi pracovníky navzájem. Zaměstnanci budou v rámci akce poskytovat pomoc a dle typu akce budou mít příležitost zamyslet se nad svým žebříčkem hodnot.

Několika těchto akcí jsem se sama zúčastnila a mohu konstatovat, že v rámci skupiny se v podstatě jedná o teambuilding. Tým je vystaven nové situaci a naučí se tak lépe komunikovat a spolupracovat.



Mezilidské vztahy obecně mají své místo na třetím stupni pyramidy potřeb. Pokud se odpoutáme od mezilidských vztahů v organizaci a zaměříme se na své soukromé mezilidské vztahy, najdeme v zaměstnaneckých výhodách ČS několik dalších výhod, které mohou uspokojení této potřeby podpořit.

- Příspěvek na zahraniční rekreaci
- Příspěvek na dětskou rekreaci

Cejthamr s Dědinou vymezují 3. stupeň pyramidy – sociální potřeby – přímo jako potřebu lásky. Zahrnují sem city obecně, pocit příslušnosti k někomu, přátelství a dávání a přijímání lásky (Cejthamr, Dědina, 2005, s.145).

- Zdůraznila bych proto i výhodu volna pro otce, kdy má novopečený otec nárok na 5 dní volna a může tak trávit čas se svou nejbližší rodinou.

#### **8.2.4 Potřeby čtvrtého stupně pyramidy**

Předposlední, čtvrtý stupeň pyramidy představuje potřebu úcty a uznání.

Podle A. Maslowa je uspokojována ze dvou různých zdrojů, a to sebeúctou – jako výsledkem sebehodnocení, a úctou ostatních – tedy výsledným hodnocením okolí.

Uspokojení potřeby uznání, už nemusí být všem lidem společné (někteří k ní „nedorostou“), naplnění této potřeby pak přináší uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování (Tureckiová, 2004, s. 60).

Podstatný je v tomto přístup jedinice samotného a především přístup vedení společnosti. Předpokladem bude férové, rovné zacházení se zaměstnanci.

Zaměstnancům ČS je pravidelně poskytována zpětná vazba od přímého nadřízeného. Navíc sám zaměstnanec může průběžně sledovat své hodnocení a to jak si stojí ve svém týmu.

Uznání se zaměstnanci může dostat i formou kariérního postupu, to je zcela jistě hodnotná forma nehmotné odměny. V České spořitelně funguje v rámci intranetu

seznam pracovních nabídek v rámci ČS, takže pokud zaměstnanec splňuje požadavky na zvolené pracovní místo, může se přihlásit na výběrové řízení. V případě úspěchu se tak zaměstnanec může dostat uspokojení obou zdrojů, o kterých Maslow v souvislosti s předposledním stupněm pyramidy hovoří. Zaměstnanec tak může získat jak sebeúctu, tak úctu ostatních.

Domnívám se, že zaměstnanecké výhody obecně nemohou uspokojení této potřeby zajistit. Záleží na přístupu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům.

### **8.2.5 Potřeba pátého stupně pyramidy**

Vrchol pyramidy tvoří potřeba seberealizace. Tato potřeba je uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje, a to jak odborného, tak osobnostního a není bezprostředně vázán na výkon konkrétně pracovní pozice (Tureckiová, 2004, s. 60).

Uspokojování potřeby seberealizace může tedy podpořit vzdělávání.

- To může zaměstnanec získat díky poskytované výhodě Flexi pass poukázkám. Poukázky může zaměstnanec v současnosti použít na jazykový kurz, počítačové kurzy, zážitkové kurzy nebo kurzy osobního rozvoje a poradenství. Nabídka kurzů je poměrně široká a průběžně se aktualizuje.
- Zaměstnanci ČS průběžně absolvují různá povinná školení související s výkonem jejich pracovní náplně. Vedle toho si mohou v rámci vzdělávání zvolit i další vzdělávací školení či kurzy zabývající se převážně tzv. soft skills.

Příležitosti k odbornému růstu v ČS tedy určitě jsou. A. Maslow předpokládal, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale má své místo přímo v člověku samotném (Plamínek, 2010, s. 75). Z tohoto důvodu se domnívám, že správně zvolené zaměstnanecké výhody mohou naplnění této potřeby podpořit, ale stejně tak jako u předchozí potřeby úcty a uznání, záleží především na člověku samotném, zda tuto potřebu skutečně má nebo zda k této potřebě „nedorostl“, jak to uvedla Tureckiová (2004, s. 60) u potřeby úcty a uznání.

## 9 APLIKACE HERZBERGOVY DVOUFAKTOROVÉ TEORIE NA SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ČS

### 9.1 Úvod do kapitoly

Stejně tak jako Maslowova pyramida potřeb i Herzbergova teorie byla často diskutována i kritizována.

I přes kritiku měla Herzbergova teorie úspěch a ladí s uznávanými myšlenkami Maslowa, který kladl důraz na pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů (Kocianová, 2010, s. 30).

Herzberg uvádí, že hygienické faktory nestačí k motivaci zaměstnanců a k lepšímu výkonu, ale jsou nezbytné pro efektivní působení faktorů motivačních. Pokud je zaměstnanec nespokojen, může být vliv motivačních faktorů nižší nebo dokonce vůbec žádný. Poměrně výrazný přínos do praxe má tedy Dvoufaktorová teorie v tom, že od sebe odlišuje právě tu rozdílnost působení v procesu motivace a vytváření spokojenosti zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 172-173).

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek. Hygienické faktory – nevyvolají u zaměstnanců spokojenost, ale zajistí to, že pracovníci nejsou nespokojeni. Motivátory – vytvářejí předpoklad toho, že pracovníci budou spokojeni a pozitivně ovlivňují motivaci (Pauknerová, 2006, s. 176).

Hygienické faktory	Motivátory
mzda výhodná pracovní doba sport, rekreace, stravování možnost zvyšování kvalifikace individuální výhody pracovní podmínky bezpečnost práce styl řízení podniková kultura vztahy na pracovišti	odpovědnost možnost spolurozhodovat výkon, uznání práce samotná možnost růstu

(Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270)

## 9.2 Hygienické faktory poskytované ČS v rámci zaměstnaneckých výhod

- Prvním hygienickým faktorem je mzda.

Mzda v ČS se skládá ze základní mzdy a bonusů. Jak jsem již uvedla, výše platu a celkové odměny je v ČS adekvátní k vykonávané práci.

V pohledu na plat se Frederick Herzberg s Abrahamem Maslowem značně rozchází. Zatímco v Maslowově pyramidě potřeb má plat své místo v uspokojování potřeb prvního i druhého stupně pyramidy, to znamená, že je motivátorem, Herzberg zařadil plat do hygienických faktorů. Konkrétně tedy plat nepovažuje za motivátor.

Viz. Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda ←	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

(Pauknerová, 2006, s. 177).

Já osobně v tomto souhlasím spíše s Maslowem, plat je motivátorem. Bez platu bychom jen těžko práci vykonávali, zvláště když nám zajišťuje uspokojení našich základních potřeb a potřebu jistoty a bezpečí. Samozřejmě největší roli hraje charakter motivační

struktury jedince, případně i to, zda máme plat pevný nebo zda v něm máme zahrnutý pohyblivý bonus, jehož výše se odvíjí od výsledků zaměstnance.

- Sport, rekreace a stravování – tyto hygienické faktory ČS bezpečně zajišťuje prostřednictvím poskytovaných zaměstnaneckých výhod – Příspěvek na zahraniční rekreaci, poukázky Flexi Pass – lze použít i ve sportovních zařízeních a stravovacími poukázkami.
- Možnost zvyšování kvalifikace – lze zabezpečit formou poukázek Flexi Pass, které zaměstnanec použije na vzdělávací kurzy, případně se může zaměstnanec vzdělávat v rámci interních školení.
- Individuální výhody – ČS poskytuje individuální výhody prostřednictvím několika svých výhod. Zaměstnanec může využít zdravotní volno, může získat příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, příspěvek na hlídání.
- Pracovní podmínky – jak jsem již uvedla v rámci analýzy prostřednictvím Maslowovy pyramidy – zaměstnanci ČS mají k dispozici moderně vybavené pracoviště a dostupné potřebné pracovní pomůcky.
- Bezpečnost práce – Česká spořitelna dbá na bezpečnost svých zaměstnanců. Zaměstnanci povinně absolvují kurz bezpečnosti práce, jak jsem již zmínila v předcházející analýze, navíc má zaměstnanec možnost dalších kurz s touto tematikou.
- Podniková kultura – ČS pracuje na zlepšování pracovního prostředí a motivovanosti zaměstnanců. Již několikrát zde proběhl průzkum motivovanosti zaměstnanců, kde zaměstnanci sami mohou poukázat na to, co pro ně motivující je a co naopak méně. Součástí strategie ČS je transparentní odměňování zaměstnanců.
- Vztahy na pracovišti – zaměstnancům je poskytován benefit volno na charitu, jak jsem popsala v předchozí analýze, tato aktivita má dobrý vliv na vztahy mezi zaměstnanci. Jsou vystaveni novému prostředí a novým úkolům, cílem je společně pomoci.

V rámci hygienických faktorů jsem se nezabývala výhodnou pracovní dobou a stylem řízení, a to z následujících důvodů.

Výhodná pracovní doba – pracovní doba může být u každého zaměstnance odlišná. Liší se podle týmů a náplně práce, někde funguje nepřetržitý provoz, někde pevná pracovní doba, někteří zaměstnanci využívají možnosti pracovat na plný úvazek.

Styl řízení – se může opět lišit a to jak podle náplně práce, tak podle osobnosti nadřízeného. Osobně jsem se v této organizaci setkala především s demokratickým stylem vedení. Tento styl vedení může správným směrem podpořit výkon zaměstnanců.

## 10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ STUDIE SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ČS

### 10.1 Výsledky na základě aplikace Maslowovy pyramidy potřeb na zaměstnanecké výhody ČS

V České spořitelně funguje poměrně široký systém výhod. Vzhledem k plošnému poskytování zaměstnaneckých výhod má každý zaměstnanec z čeho vybírat.

V následujícím grafickém znázornění chci ukázat, zda je systém poskytovaných výhod nejen široký, ale i pestrý, respektive zda může aktuální systém výhod podpořit uspokojení všech potřeb, které jsou definovány Maslowovou pyramidou.



Na grafickém znázornění si můžeme všimnout, že výhody, které poskytuje Česká spořitelna svým zaměstnancům, podporují uspokojení převážnou většinu všech potřeb, kterými se Maslowova teorie zabývá.

Výjimku zde tvoří pouze potřeba úcty a uznání. Po prostudování systému výhod obecně, předpokládám, že výhodami, nelze podpořit uspokojení této potřeby. Zvláště

pokud je v ČS uplatňován plošný systém poskytování výhod, takže zaměstnanec nemůže na základě výhod získat pocit nějaké výjimečnosti či jedinečnosti.

Na základě provedené studie mohu konstatovat, že Česká spořitelna, má z hlediska Maslowovy teorie vhodně nastavený systém zaměstnaneckých výhod a poskytuje tak svým zaměstnancům nejen široký, ale i všestranný systém zaměstnaneckých výhod.

Vzhledem k tomu, že Maslowova pyramida však nerespektuje individuální hodnoty jedince, bylo by vhodné provést průzkum motivovanosti mezi zaměstnanci ČS tak, aby měla tato organizace jistotu správného působení zaměstnaneckých výhod jako motivátorů na jednotlivé zaměstnance.

## 10.2 Výsledky na základě aplikace Herzbergovy Dvoufaktorové teorie na zaměstnanecké výhody ČS

Výsledek analýzy systému zaměstnaneckých výhod prostřednictvím Herzbergovy teorie není tolik konkrétní, vzhledem k tomu, že Herzberg stanovuje hygienické faktory jako pouhé faktory, které sami o sobě nejsou motivující, ale pouze zajišťují, že zaměstnanec nebude nespokojený. Což je ale velice důležité, jelikož, jak jsem uvedla výše, při nepřítomnosti hygienických faktorů, může být systém zaměstnaneckých výhod funkční méně nebo vůbec, nezávisle na jeho kvalitě (Dvořáková, 2012, s. 172-173).

V následujícím grafickém přehledu jsem zaznamenala k jednotlivým faktorům ty výhody, které mohou daný hygienický faktor zajistit.

Hygienické faktory	✓/✗	Výhody České spořitelny
mzda	✓	
sport, rekreace, stravování	✓	Příspěvek na zahraniční rekreaci, poukázky Flexi pass, stravovací poukázky
možnost zvyšování kvalifikace	✓	Flexi pass poukázky
individuální výhody	✓	Zdravotní volno, příspěvek na hlídání, příspěvek na penzijní a životní pojištění



pracovní podmínky	✓	
bezpečnost práce	✓	
podniková kultura	✓	
vztahy na pracovišti	✓	Volno na charitu

V grafickém přehledu vidíme, že polovinu hygienických faktorů konkrétními výhodami nezajistíme. Avšak ne z toho důvodu, že by byl systém výhod pro zaměstnance chybně nastavený, ostatně v předchozí analýze prostřednictvím Maslowovy teorie systém obstál. Další hygienické faktory může zabezpečit vedení firmy jednáním, vhodným zacházením se zaměstnanci a vystupování firmy jako celku, nikoliv samotnými výhodami.

Uvedené výhody jsem již rozepsala v textu analýzy, z toho důvodu se jimi v této části práce již nebudu zabývat. V prostředním sloupci tabulky si ale můžeme ověřit, zda ČS dané hygienické faktory v adekvátní formě zajišťuje, či nikoli.

V analýze jsem se zabývala pouze hygienickými faktory. Jednotlivé motivátory jsem ve své práci nepopisovala, jelikož motivátory ve Dvoufaktorové teorii nejsou nastaveny tak, aby se dali zajistit pouhým benefitem.

Na základě analýzy jsem zjistila, že ČS má předpoklad mít spokojené zaměstnance, protože všechny hygienické faktory, stanovené Herzbergovou teorií, svým zaměstnancům zajišťuje. Poskytovaný systém zaměstnaneckých výhod má tedy předpoklad být ideálně nastaveným systémem. Nicméně vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec může mít své hodnoty nastavené jinak, i v tomto případě doporučuji organizaci provést průzkum motivovanosti mezi zaměstnanci, tak aby organizace získala konkrétní data.

## 10.3 Výsledky na základě porovnání systému výhod s kritérii stanovenými v podkapitole 5.5

### 10.3.1Výčet uvedených kritérií dle podkapitoly 5.5

- Nákladová efektivnost
- Přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře
- Soulad se zákony  
(Milkovych, Boudreau, 1993, s. 936)
- Motivační – výhody a odměny by měly motivovat pracovníky k efektivnějším výsledkům
- Spravedlivý – měl by zajišťovat, aby byla práce vždy stejně ohodnocená. Případné rozdíly by měly být pochopitelné a zdůvodnitelné.
- Transparentní – systém odměňování musí být jednoduchý a srozumitelný pro všechny zaměstnance  
(Horváthová, Čopíková, 2007, s. 24).

### 10.3.2 Konkrétní porovnání

- Nákladová efektivnost  
Interní informace, kterou nemám možnost posoudit
- Přizpůsobení se jednotlivým potřebám a preferencím  
Zaměstnanecké výhody v ČS jsou, dle výše uvedených informací, poskytovány plošně. Toto kritérium tedy systém nesplňuje.
- Soulad se zákony  
Ano, systém výhod v pozorované organizaci je v souladu se zákony

- Motivační  
Nastavený systém výhod má předpoklad být, dle předchozích výsledků aplikace Maslowovy a Herzbergovy teorie, motivačním. Zda jím skutečně je i v reálu, by bylo vhodné dále ověřit již zmiňovaným průzkumem.
- Spravedlivý  
Výhody, které ČS poskytuje svým zaměstnancům, jsou spravedlivé. Všechny výhody jsou poskytovány plošným systémem.
- Transparentní  
Systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod a jeho srozumitelná pravidla jsou zveřejněny pro všechny zaměstnance na dostupném místě.

# 11 NÁVRH ZMĚN V AKTUÁLNÍM SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

## 11.1 Úvod do kapitoly

Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům široký systém zaměstnaneckých výhod, který je poměrně obsáhlý, takže zaměstnanec může pravděpodobně získat zcela oprávněně pocit, že si ho zaměstnavatel jako člověka ve své organizaci váží.

## 11.2. Konkrétní návrh

Systém zaměstnaneckých výhod je dle aplikace Maslowovy pyramidy potřeb vhodně nastavený. Prostřednictvím aplikace Dvoufaktorové motivačně-hygienické teorie jsem zjistila, že do nastaveného systému spadají i výhody, které by Herzberg členil, do tzv. hygienických faktorů.

V celkovém složení jednotlivých výhod nenavrhuji žádné změny, vzhledem k uvedeným grafickým znázornění, které jsou součástí výsledku analýz, si můžeme ověřit, že aktuální složení zaměstnaneckých výhod a vedlejších motivačních faktorů České spořitelny má předpoklad uspokojit všechny vyvolané potřeby.

Systém zaměstnaneckých výhod má tedy předpoklad stát se ideálně nastaveným systémem.

Vzhledem k tomu, že však ani jedna z použitých teorií není zcela univerzální a nerespektuje individuální charakter motivační struktury jednotlivých zaměstnanců (Pauknerová, 2006, s. 177), zaměstnavatel stále nemá jistotu, že výše zkoumaný systém zaměstnaneckých výhod bude motivační, účinný a uspokojující pro všechny pracovníky.

Z toho důvodu doporučuji změnu v současném zavedeném plošném systému poskytování výhod na tzv. cafeteria systém.

Podstatou cafeteria systému je realizace variantní nabídky zaměstnaneckých výhod. Na každém zaměstnanci potom je, aby si sám, podle svých preferencí a zájmu zvolil z uvedeného výběru výhody v rozsahu, který mu je vzhledem k jeho vykonávané pozici přidělen. Rozsah možných volitelných výhod může být závislý i na výkonu a hodnocení pracovníka.

Nemalou výhodou takového nastavení poskytování zaměstnaneckých výhod je individualizace této části odměňování a díky tomu i silnější stimulační účinek (Pauknerová, 2006, s. 222).

V tomto systému výhod bude zaměstnavatel respektovat i individuální hodnoty jednotlivých zaměstnanců, aniž by musel významným způsobem měnit jednotlivé druhy výhod. Zvolené výhody v aplikacích teorií obstály.

Zaměstnavatel tak nebude vynakládat zbytečné prostředky na výhody, které nemusí být pro daného zaměstnance aktuálně zajímavé. Z tohoto hlediska ušetří a bude investovat prostředky pouze do funkčních výhod, které zaměstnanec sám preferuje a které jsou schopny uspokojit jeho aktuální potřeby.

Zároveň doporučuji, jak již jsem v průběhu práce nastínila, realizaci dotazníkového šetření motivovanosti zaměstnanců. Které bych ráda realizovala ve své případně další diplomové práci. Dotazníkové šetření je vhodné především proto, aby zaměstnavatel získal konkrétní zpětnou vazbu ohledně individuálních preferencí zaměstnanců. Tyto informace pak mohou být užitečné při tvorbě navrhovaného cafeteria systému.

## SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. Praha 2009.
2. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2004.
3. CAKIRPALOGLU, P.: *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha 2012
4. ČÍŽKOVÁ, J.: *Poznávání duševního života člověka*. Olomouc 1996
5. DĚDINA, J; CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. Praha 2005
6. DUCHOŇ, B; ŠAFRÁNKOVÁ, J.: *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha 2008
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2012
8. DVOŘÁKOVÁ, Z.a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha 2007
9. HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A.: *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava 2007
10. HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. Praha 2008
11. KELNAROVÁ, J.; MATĚJKOVÁ, E.: *Psychologie pro studenty zdravotnických oborů*. Praha 2010
12. KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha 2010
13. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha 2011
14. KŘIVOHLAVÝ, J.: *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha 2009
15. MACHÁČEK, I.: *Zaměstnanecké benefity – praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha 2010
16. MILKOWICH, G.; BOUDREAU, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 1993
17. MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a kol.: *Management*. Plzeň 2009
18. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha 1997.
19. PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha 2006
20. PAULÍK, K.: *Psychologie lidské odolnosti*. Praha 2010
21. PAVLOVSKÝ, P. a kol.: *Soudní psychiatrie a psychologie - 4. vyd.* Praha 2012
22. PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha 2010
23. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha 2011
24. ROLÍNEK, L.: *Management I – Studijní text*, 2003

25. ŘÍČAN, P.: *Psychologie osobnosti obor v pohybu*. Praha 2010
26. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004
27. VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha 2012

## ANOTACE

Závěrečná bakalářská práce se zabývá tématem motivace a zaměstnaneckých výhod. Text práce seznamuje s teoretickým významem základních pojmů, psychologicky orientovanými motivačními teoriemi a zaměstnaneckými výhodami. Součástí práce je realizace analýzy systému zaměstnaneckých výhod v konkrétní organizaci na základě teoretických poznatků. Závěrem, po zhodnocení systému zaměstnaneckých výhod, bude na základě zjištěných výsledků proveden návrh optimalizace stávajícího systému.

**Klíčová slova:** Motivace, stimulace, motivační teorie, Maslow, Herzberg, zaměstnanecké výhody, cafeteria



## **ABSTRACT**

This final thesis deals with the topic of motivation and employee benefits. The text introduces the theoretical meaning of the term, psychologically-oriented motivational theories and employee benefits. The part of thesis is an analysis of employee benefits in a particular organization based on theoretical knowledge.

Finally, the conclusion performs a proposal on the optimization of the existing system upon evaluating the system of benefits based on the findings in this thesis.

**Key words:** motivation, stimulation, motivational theories, Maslow, Herzberg, employee benefits, cafeteria