

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivační systém ve vybraném podniku (analýza a návrh nové koncepce)

Bc. Sabina Konečná

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sabina Konečná

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivační systém ve vybraném podniku (analýza a návrh nové koncepce)

Název anglicky

Motivation system in selected company (analysis and design of new concept)

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza stávajícího motivačního systému vybrané společnosti – nalezení jeho silných i slabších stránek a následně vypracování návrhu na jeho zlepšení.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je částí teoretickou, druhá praktickou.

Teoretická část je založena na teoretických poznacích a představuje literární rešerši dané problematiky, která je využita při analýze v praktické části.

V praktické části je proveden popis a analýza stávajícího stavu ve zkoumaném podniku se zaměřením na pracovníky podniku a jejich motivaci.

Potřebné informace jsou zjištěny pomocí vytvořeného vlastního dotazníku. Dotazník je vyhodnocen a na základě údajů jsou definovány silné a slabé stránky podniku v dané oblasti. Použitá metoda je SWOT analýza. Závěrem práce je definován nový návrh motivačních opatření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, zaměstnanci, podnik, motivační systém, management, loajalita, trh práce, stimul, potřeby, odměňování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, M. – AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- POKORNÝ, J. *Umění tvořivé činnosti : personální management jako tvůrčí činnost*. Brno: Inženýrské centrum Brno, 1995. ISBN 80-238-0466-9.
- PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- TEPPER, B B. – JURNEČKA, S. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-347-2.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- WERTHER, W B. – KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Motivační systém ve vybraném podniku (analýza a návrh nové koncepce)“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za jeho podporu, cenné připomínky a odborné vedení. Moje poděkování taktéž patří managementu vybraného podniku, který byl v této práci podroben analýze – na základě dohody tento podnik není přímo jmenován, avšak věřím, že pokud se tato práce k někomu z vedení podniku dostane, bude si vědom svého přínosu na jejím vzniku.

Motivační systém ve vybraném podniku (analýza a návrh nové koncepce)

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce obsahuje analýzu a vyhodnocení motivačního systému ve vybraném podniku, a dále navrhuje možné inovace v této oblasti, které by mohly na základě výsledků dotazníkového šetření vést ke zvýšení motivaci a spokojenosti zaměstnanců tohoto podniku.

První, tj. teoretická část, obsahuje především bližší vysvětlení klíčových pojmů, jež se pojí se samotnou prací a pro její pochopení jsou zásadní. Následující praktická část zahrnuje především charakteristiku vybraného podniku a jeho motivačního systému včetně zaměstnaneckých benefitů, a dále přehled dotazníkového šetření, včetně nástinu jeho obsahu, samotných výsledků a návrhů na implementaci možných nových prvků motivačního systému, které vzešly z provedeného výzkumu mezi zaměstnanci podniku.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanci, podnik, motivační systém, management, loajalita, trh práce, stimul, potřeby, odměňování.

Motivation system in selected company (analysis and design of new concept)

Abstract

This diploma thesis contains analysis and evaluation of the motivation system in the chosen company and also suggests possible innovations in this area that could lead to an increase in motivation and satisfaction of the employees of this company based on the results of the questionnaire survey.

The first one, which is the theoretical part, contains in particular a more detailed explanation of the key concepts that are related to the work itself and are essential for its understanding. The following practical part mainly includes the characteristics of the selected company and its motivation system, including employee benefits, as well as an overview of the questionnaire survey, including the content of its content, the results itself and suggestions for implementing possible new elements of the incentive system that arose from the research conducted among the employees of the company.

Keywords: motivation, employees, enterprise, motivation system, management, loyalty, labor market, stimulus, needs, remuneration.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Motivace.....	14
3.1.1 Definice pojmu	14
3.1.2 Motiv.....	16
3.1.3 Stimul.....	16
3.1.4 Pracovní motivace.....	17
3.1.5 Angažovanost.....	19
3.2 Vybrané teorie motivace	21
3.2.1 Instrumentální teorie	21
3.2.2 Teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb	21
3.2.3 Teorie zaměřené na proces	25
3.3 Člověk jako osobnost v organizaci	26
3.3.1 Definice osobnosti	26
3.3.2 Role člověka v organizaci.....	29
3.4 Odměňování pracovníků	30
3.4.1 Systém odměňování	31
3.4.2 Odměňování a jeho jednotlivé prvky.....	32
3.4.3 Faktory ovlivňující odměňování.....	36
3.4.4 Zaměstnanecké výhody.....	42
4 Vlastní práce	46
4.1 Charakteristika vybrané organizace	46
4.1.1 Vznik společnosti a její vývoj.....	47
4.1.2 Profil společnosti	47
4.1.3 Organizační struktura podniku.....	48
4.1.4 Proces řízení a hodnocení pracovního výkonu	50
4.1.5 Základní principy odměňování	52
4.1.6 Zaměstnanecké výhody.....	54
4.2 Výsledky dotazníkového šetření ve vybrané organizaci.....	58
4.2.1 Výstupy z dotazníkového šetření.....	59
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	82
Závěr	89

5 Seznam použitých zdrojů.....	91
6 Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1	Cyklické schéma motivace.....	15
Obrázek 2	Systém odměňování	19
Obrázek 3	Model angažovanosti	20
Obrázek 4	Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	22
Obrázek 5	Prvky systému odměňování	33
Obrázek 6	Vlivy prostředí	42
Obrázek 7	Oblast CEO	49
Obrázek 8	Organizační struktura podniku.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1	Přehled rolí, do kterých jsou zaměstnanci rozděleni.....	51
Tabulka 2	Benefitní body dle zaměstnaneckých rolí	54
Tabulka 3	Zaměstnanecké benefity – příspěvek do cafeterie	72

1 Úvod

Motivovaní a loajální zaměstnanci. Právě ti ve většině případů stojí za každým úspěšným podnikem. Takoví zaměstnanci se však neobjevují sami od sebe – většinou je to právě na každém jednotlivém podniku, aby pro osoby, které zaměstnává, vytvořil takové prostředí a podmínky, které budou zaměstnancům napomáhat k tomu, aby odváděli svou práci tak, jak nejlépe dovedou. Právě tito lidé tvoří největší konkurenční výhodu, základní kámen úspěchu. Je třeba si uvědomit, že právě lidské zdroje jsou nejspíše tou nejobtížněji nahraditelnou složkou podniku, proto je třeba o ně adekvátně pečovat a rozvíjet je tak, aby přinesli svému zaměstnavateli největší užitek. Není to však jednoduché – každý člověk je individuální, má své jedinečné kvality, potřeby, přání. Před každým podnikem tak stojí opravdu nelehký úkol, který spočívá ve vytvoření takového motivačního systému a kvality prostředí, která bude respektovat každého zaměstnance a zároveň bude sloužit k dosahování co nejlepších výsledků celé organizace.

Tato práce se zabývá právě jedním vybraným podnikem, respektive jeho motivačním systémem a faktory, které mají taktéž vliv na motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkon. Primárním cílem je přinést takové poznatky, které dostatečně charakterizují motivační systém, jeho silné a slabé stránky na základě hodnocení samotných zaměstnanců, a zároveň poslouží jako podnět pro možnou inovaci a rozvoj pro zlepšení pocitu samotných pracovníků, tak i výsledků vybraného podniku.

Pro srozumitelnější pochopení samotné výzkumné části, která tedy, jak již bylo řečeno, analyzuje motivační systém vybraného podniku, předchází teoretický rozbor, který umožňuje čtenáři lépe porozumět problematice motivace zaměstnanců. Přináší osvětu základních pojmů jako je samotná motivace či stimul, a dále přibližuje základní teorie, jež se motivaci věnují.

Závěr práce obsahuje nejdůležitější shrnutí a poznatky, které vzešly z dotazníkového šetření a dále návrhy možných zlepšení v oblastech, které sami zaměstnanci hodnotili jako problémové a hodné změny.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zanalyzování stávajícího motivačního systému vybrané společnosti – nalezení jeho silných stránek, ale naopak i prostoru pro zlepšení, a způsob tohoto možného zlepšení taktéž navrhnout.

Díličními cíli, které mohou být velmi nápomocny k dosažení hlavního cíle této práce, jsou:

- Definování klíčových pojmů z oblastí, které se s danou problematikou pojí nejvíce, tj. oblasti jako řízení lidských zdrojů, jejich motivace, rozvoj a vzdělávání,
- podrobná charakteristika vybraného subjektu a analýza jeho stávajícího motivačního systému,
- zmapování postoje samotných zaměstnanců.

2.2 Metodika

Vzhledem k tomu, jaké má tato práce definované cíle, je rozdělena na dvě části, jež napomáhají jejich dosažení. Jedná se o část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část, jak už samotný název napovídá, je složena z teoretických poznatků, které velkým dílem přispívají k porozumění a lepšímu zorientování v dané problematice. Zjištění, která tato část obsahuje, jsou výsledkem analýzy odborné literatury a studií, a to především v oblasti řízení lidských zdrojů, manažerských dovedností, ale i manažerské psychologie a typologie osob – zaměstnanců, a dále samozřejmě i samotných motivačních teorií.

Poznatky, jež vzešly ze studia odborné literatury, taktéž pomohly k sestavení strukturovaného dotazníku, jež slouží ke zmapování postojů samotných zaměstnanců vybraného podniku.

Zmíněný dotazník se již pojí s částí druhou, praktickou. Ta je rozdělena na dva celky – první z nich je zaměřen především na představení samotného podniku, jeho charakteristiku a představení stávajícího motivačního systému. Jelikož má daný podnik přímo svou vlastní interní normu, jež přesně vymezuje motivační systém vybrané společnosti, bude tato interní norma taktéž představena a podrobena analýze.

Následuje výběr vhodné techniky sběru dat, nástroje šetření, volby a definice výzkumného vzorku a následné sestavení zmíněného dotazníku, jež je posléze předložen samotným zaměstnancům k vyplnění.

Na základě veškerých získaných dat proběhne vyhodnocení, které čtenáři odhalí, jak motivováni se cítí samotní zaměstnanci. Motivační systém bude podroben tzv. SWOT analýze, která umožní objevení silných či naopak slabých stránek motivačního systému, a možných nových příležitostí k jeho inovaci. Zjištění z dotazníkového šetření budou také konfrontována s interní normou a budou zpracovány doporučení a taktéž návrhy možných řešení v klíčových oblastech, kde by mohla motivace zaměstnanců daného podniku vzrůstat.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

*„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé
vždy vycházíme z toho, co motivuje nás.*

*Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší,
zjistíme, kde ubrat a co přidat.*

Pokud k tomu nabídneme

ještě upřímné přesvědčení,

že druhý má právo se od nás lišit,

naše působení bude nejen správné v obsahu,

ale i věrohodné formou.“

(Plamínek, 2015)

Základním pojmem, který se v této práci hojně objevuje, je motivace. Rozhodně se však nedá říci, že se jedná o pojem snadno uchopitelný či lehce definovatelný. Pro každého může být zdrojem motivace něco odlišného – pro spoustu lidí to mohou být peníze či vidina zajímavého pracovního postavení, pro druhé může být motivací naopak dostatek volného času pro rodinu či flexibilní pracovní doba. Každý z nás je svým způsobem jedinečný, a tak je třeba i na celou záležitost nahlížet.

3.1.1 Definice pojmu

Samotný pojem „motivace“ pochází z latinského slova *movere*, jež vyjadřuje pohyb. Smyslem samotné motivace je jakési nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – buďto k nějaké činnosti či určitému typu chování. Je to síla, která aktivuje směřuje a udržuje určité chování. Motivace tedy představuje jak proces, tak i jeho samotný výsledek.¹

¹ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1, s. 16.

Pokud na motivaci nahlédneme tedy jako na proces, můžeme vidět, že v určité situaci zapůsobí na danou osobu určitým způsobem – tato osoba je v tu danou chvíli tedy nějakým způsobem motivována, vynaloží určité úsilí k tomu, aby dosáhla daného cíle. K tomu ji vedou specifické *vnitřní motivy, pohnutky*.

Tento proces má většinou cyklický charakter. Na počátku většinou bývá napětí či určitý diskomfort způsobený narušením vnitřní rovnováhy (stav nadbytku či naopak přebytku), jejíž náprava je požadována za žádoucí. V důsledku tohoto napětí a s cílem obnovení vnitřní rovnováhy dochází k určitému chování, a to především za předpokladu, že je motiv chování dostatečně silný a dosažení cíle je jedincem vyhodnoceno jako reálné. Pokud je cíl skutečně dosažen, potřeba je uspokojena a motiv se redukuje.²

Obrázek 1 **Cyklické schéma motivace**



Zdroj: Tureckiová, 2004.

² TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, st. 56.

3.1.2 Motiv

Aby se člověk tedy rozhodl něco dělat, má k tomu většinou nějaký důvod neboli *motiv*. Často se může jednat dokonce o důvod nevědomý. Většinou se tedy snaží o naplňování svých **potřeb**.

Když už se člověk rozhodne dělat nějakou činnost či tedy uspokojit svoji potřebu, je většinou třeba, aby u tohoto konání nějakou dobu vydržel, tudíž pro něj musí být nějakým způsobem důležitá a reprezentuje tak vlastně jeho **hodnoty**.

Ani to ovšem většinou nestačí, pokud v této činnosti člověk nespatřuje alespoň nějakou formu zábavy a nepřináší mu tak jistou formu uspokojení – dalším motivem jsou tedy zcela jistě i **zájmy**.

Potřeby, hodnoty a zájmy jsou tedy tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.³

Lidé, kteří preferují sociální motivy, jsou často zdrojem příjemné atmosféry na pracovišti a tmelí tým, méně se však většinou soustředí na samotný pracovní výkon. Pokud jsou naopak lidé ambiciózní, zaměřeni na postavení a kariérní postup, může se stát, že začnou intrikovat a „podlézat“ svým nadřízeným. Osoba, pro kterou je hlavním motivem jistota, předvádí stabilní výkony, ale vyhýbá se rizikům a mnohdy má problém něco rozhodnout sama za sebe.⁴

3.1.3 Stimul

Napomáhat mohou však i vlivy zvnějšku, tzv. *stimuly*. Tento děj se označuje jako stimulace a mnohdy se může jevit v porovnání s motivací velmi jednoduše – dokud osoba dostává pro ni smysluplnou odměnu a je jí kompenzován diskomfort spojený s výkonem dané činnosti,

³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9, s. 38.

⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5, s. 12.

dá se očekávat, že tato osoba bude danou činností skutečně vykonávat. Pokud ovšem příliv vnějších stimulů ustane, činnost s největší pravděpodobností ustane – a to je právě nevýhoda stimulace – probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.⁵

Na motivaci tedy můžeme nahlížet různými způsoby a taktéž můžeme identifikovat nespočet faktorů, jež ji mohou u každého jednotlivce ovlivňovat. Na motivaci může být nahlíženo jako na čistě individuální vnitřní proces každého z nás, či jako základní manažerskou funkci, kdy je na motivaci každého zaměstnance aktivně působeno na základě nabytých znalostí o motivaci, respektive jeho potřebách. To vše totiž do velké míry ovlivňuje pracovní výsledky.⁶

Zvláštní a samostatnou oblastí, kterou je taktéž třeba brát v potaz, je úroveň *sebedůvěry*. Ta mnohdy přímo souvisí s rodinnou situací a způsobem výchovy v dětství a v podstatě znamená, jaký vztah má člověk k sobě samému. Osoby s nízkou sebedůvěrou se mnohdy projevují s nejistotou, jsou plni obav a nechávají se zatlačovat do pozadí. Naopak osoby s vysokou mírou sebedůvěry bývají často arogantní a nedělá jim problém jednat na úkor ostatních.

3.1.4 Pracovní motivace

Motivování se lidé mohou cítit k nejrůznějším počínání. Jedním z klíčových typů motivace je motivace *pracovní*, respektive *motivace k pracovní činnosti*. Můžeme ji definovat jako vyjádření jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, to vše vycházející z již zmíněných vnitřních pohnutek neboli motivů. Rozlišujeme taktéž postoj jednotlivce k činnosti práce jako takové a jeho přístup k práci pro daného zaměstnavatele či pro konkrétní pracovní náplň. Zaměstnavatelé se vždy pokoušejí nalézt takového zaměstnance, který bude motivován danou činností vykonávat, a navíc ji vykonávat i kvalitně s viditelnými výsledky. Takovýto kandidáti představují pro možné zaměstnavatele potenciál, se kterými se pokoušejí dále pracovat a dané pracovníky rozvíjet ve svůj prospěch.

⁵ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1, s. 17.

⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, st. 55.

Pokud hovoříme o pracovní motivaci, zkoumány jsou především pohnutky/motivy, jež člověka vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a dále také to, jaké motivy jsou prostřednictvím výkonu dané činnosti vlastně uspokojovány.

Rozlišujeme tedy:

- *Přímé motivy (vnitřní motivace):* potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s lidmi, vlastní rozhodování, touha po moci, seberealizaci apod.,

- *vnitřní motivace* se nejvíce projevuje v tom, když mají lidé pocit důležitosti svého počínání, v situacích, kdy jim jejich činnost přijde významná a podnětná a taktéž jim poskytuje jistou dávku volnosti v jednání a rozhodování. Vnitřní motivace taktéž představuje to, kdy člověk může rozvíjet své dovednosti, rozvíjet se v oblasti, která mu přijde zajímavá a dosahuje v ní uspokojená a dosahuje tak svých (nejen) kariérních cílů. Je jí tedy možné charakterizovat jako motivaci, jež plyne z činnosti samotné – není podněcována vnějšími nabídkami.⁷

- *Nepřímé motivy (vnější motivace):* mzda (jež vede k uspokojení dalších odlišných potřeb), potřeba jistoty, vlastní důležitosti, potřeba uplatnění se.⁸

- vnější motivace obsahuje nespočet opatření, která činíme, abychom lidi motivovali. Zahrnuje jak odměňování (pochvala, mzda, povýšení apod.), tak i tresty (kritika, odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení). Vnější motivátory mnohdy mívají velmi rychlý a výrazný účinek, avšak působí většinou pouze krátkodobě.

⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 218-219.

⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, s. 56.

Obrázek 2 **Systém odměňování**

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> ■ Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) ■ Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se ■ Kvalita pracovního života ■ Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uznání ■ Ocenění (pochvala) ■ Zpětná vazba

Zdroj: Armstrong, 2009.

Priority organizace, které ukazují, na co by se tato organizace ráda zaměřila i s ohledem na své zaměstnance, závisejí na dvou okolnostech. Jedna se přímo dotýká toho, jaké faktory může tato organizace využít a dále také toho, do jaké míry jsou potřeby zaměstnanců, které by potenciálně mohla pozitivně ovlivnit a využít ke svému prospěchu, již uspokojeny.

První z jmenovaných v podstatě plyne z toho, že různé motivační faktory mohou být na různých pracovištích uplatněny zcela odlišnými způsoby a v různé míře. To vše souvisí s povahou práce a dále i na podmínkách, které na pracovišti panují. Dále je třeba zmapovat, jaké individuální potřeby pracovníků převažují. Příkladem zde mohou být odlišné podmínky pro samostatnější práci nebo udělení vyšších rozhodovacích pravomocí.

Druhá se dotýká toho, do jaké míry již byly potřeby, o které se motivační faktory opírají, na daném pracovišti uspokojeny. Čím více již byly potřeby uspokojeny, tím spíše klesá jejich motivační účinek.

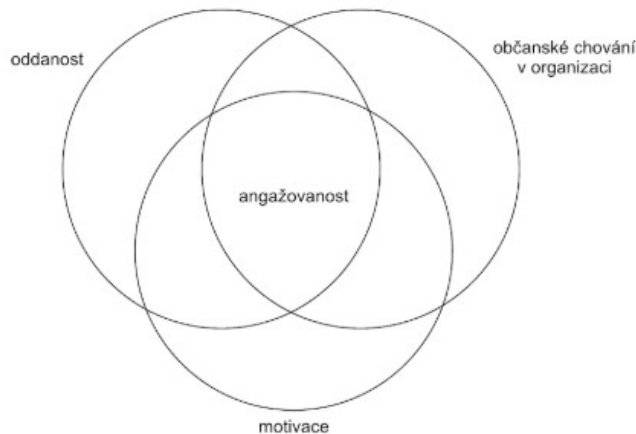
3.1.5 **Angažovanost**

Pojem *angažovanost* přímo souvisí s vnitřní a vnější motivací lidí. Můžeme ho chápat jako oddanost lidí práci, kterou vykonávají a taktéž organizaci, pro kterou pracují. Je to stav, kdy jsou tito lidé motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. V současné době se angažovanost stala pro odborníky zastřešujícím pojetím, které obsahuje nejrozličnější

prostředky umožňující podněcování zaměstnanců pracovat nad rámec smluvního ujednání.⁹ Popsat ji také můžeme jako využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích – pokud jsou lidé angažováni, projevují se ve vykonávání svých rolí jak fyzicky, tak i kognitivně a emocionálně. Zaměstnanec tak projevuje nadšení a aktivně se při pracovní činnosti zapojuje. Právě podniky s vysokou mírou angažovanosti svých zaměstnanců dosahují nejlepších výsledků – velmi zajímavé je také to, že manažeři úspěšných podniků uvádějí jako jeden z nejdůležitějších vlivů na úspěšnost podniku právě angažovanost zaměstnanců, a to mnohem častěji než manažeři podniků méně úspěšných.¹⁰

Angažovanost je proměnnou, se kterou lze u zaměstnanců aktivně pracovat. Lze ji pozitivně ovlivňovat pomocí odborného rozvoje, funkčního postupu nebo posilování pravomocí.¹¹ Je silně spojena s dalším pojmem a to *oddaností*. Dle mnohých autorů se tyto pojmy prolínají, avšak nikdy nedojde k jejich úplnému prolnutí.

Obrázek 3 Model angažovanosti



Zdroj: Armstrong, 2010.

⁹ CIPD, 12a. *Employee Engagement Factsheet* [online]. [cit. 2018-10]. Dostupné z <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>.

¹⁰ GROTH, Alexander. *Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7, s. 153.

¹¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 65.

3.2 Vybrané teorie motivace

Samotný proces motivace, o kterém bylo hovořeno v předchozí části, je předmětem mnohých teorií, jež se pokoušejí o jeho bližší popsání a osvětlení.

3.2.1 Instrumentální teorie

První teorii, jež se procesem motivace zabývala, můžeme označit jako *teorii instrumentální*. Ačkoliv se z dnešního pohledu jedná o teorii velmi primitivní, je mnohými manažery i v současné době hojně aplikována – tato teorie totiž říká, že lidé pracují v podstatě pouze pro peníze, o čemž je dodnes přesvědčeno mnoho osob na vedoucích postech. Přesvědčení vyvstalo v druhé polovině devatenáctého století především z důvodu nutnosti racionalizace práce s ohledem na její výsledky a v podstatě věří tomu, že pokud uděláme jednu věc, automaticky to vede k věci druhé.

Tato teorie však může být v některých případech opravdu úspěšná – ovšem pokud je toto řízení založeno pouze na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb, kýžený úspěch pravděpodobně nepřinese. Zcela také opomíjí fakt, že takto formální způsob kontroly může být velmi ovlivněn i neformálními vztahy na pracovišti.

3.2.2 Teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb

Další teorií, jež s motivací silně souvisí, je *teorie potřeb* – jinými slovy *teorie zaměřené na obsah*. O potřebách, jakožto o jednom ze tří základních typů motivů, již bylo hovořeno, a tato teorie je více rozvíjí.

Základní myšlenkou této teorie je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy. Aby byla opět nastolena rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který k tomu má být naplněn, a vybrat takové chování, které povede k jeho dosažení. Zjednodušeně řečeno to tedy znamená, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami daného člověka.

Některé potřeby jsou pro člověka v určitou chvíli podstatnější než potřeby jiné, což vede k tomu, že mnohdy člověk vyvíjí větší úsilí k dosažení konkrétního cíle než jindy. Toto je ovlivněno spoustou faktorů, mezi které patří například výchova, prostředí, odkud jedinec

pochází, na tom, jaký život doposud vedl, ale naopak i na momentální situaci, kdy může jednat zcela spontánně.

Na vzniku teorie potřeb se podíleli tři autoři – Maslow, Alderfer a McClelland, z nichž tím nejslavnějším je právě první zmíněný Maslow.

Americký psycholog Abraham Maslow totiž vytvořil ve dvacátém století koncepci hierarchie potřeb, která je často diskutovaná i v současnosti. Tato koncepce pojednává o pěti hlavních kategoriích lidských potřeb:

Obrázek 4 Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2007.

Ze schématu výše vyplývá, že v případě uspokojení potřeby na úrovni nižší člověk přechází k uspokojování potřeb, jež se nacházejí na vyšší úrovni. Nejvyšší úroveň, potřeba seberealizace, však dle Maslowa nemůže být naplněna nikdy, jelikož člověk bude mít vždy

touhy, jež bude chtít realizovat a nikdy nebude zcela uspokojený. Navíc nižší, základní potřeby stále zůstávají a člověk se tak vždy bude navracet právě k jejich naplnění.

Ačkoliv Maslowova teorie nikdy nebyla empiricky ověřena, má stále značný vliv na to, jak je na lidskou motivaci nahlíženo. Pro mnohé je však těžko akceptovatelný fakt, že by motivace lidského chování byla takto jednoznačná, strohá a zásadně hierarchická.¹²

Druhý z jmenovaných autorů, Clayton Paul Alderfer, Maslowovu pyramidu použil a rozdělil ji do své teorie ERG (z anglických slov Existence, Relatedness a Growth). Tato teorie se odkazuje na lidská subjektivní přání a uspokojení. Uspokojení ke dosažení na základě výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Přání je o to subjektivnější, jelikož souvisí s vnitřním rozpoštěním konkrétní osoby.

Alderfer tak vytvořil tři základní kategorie potřeb:

1. *Potřeby existenční* – výměna materiálu a energie, potřeba udržování harmonie. Můžeme sem zařadit například hlad či žízeň – jedná se o nedostatek, který je třeba eliminovat pro zajištění naší existence. Pokud bychom existenční potřeby vztáhli na pracovní oblast, zařadili bychom sem například plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.
2. *Potřeby vztahové* – lidé nejsou soběstačnými jednotkami, mají potřeby se socializovat a navazovat vztahy. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti.
3. *Potřeby růstové* – objevují se v průběhu života při překračování hranic prostředí, které již známe. Vyvíjejí tvůrčí a produktivní úsilí posunout se dále.¹³

Poslední ze zmíněných autorů, David McClelland, studovat motivaci hlavně na základě chování manažerů, čímž identifikovat tři základní potřeby:

1. *Potřeba výkonu (úspěchu)* – potřeba úspěchu v soutěži s ostatními.
2. *Potřeba spojenectví* – potřeba vřelých, přátelských vztahů s lidmi kolem.

¹² ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5., s. 298-300.

¹³ ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5., s. 301.

3. *Potřeba moci* – potřeba kontrolovat a mít moc nad ostatními.

McClelland ve své teorii říká, že různí lidé mají různé potřeby – někteří mají větší touhu po úspěchu např. v zaměstnání, pro jiné znamená úspěch naopak spojení a lidská sounáležitost, a ačkoliv je jedna z potřeb dominantní, nedá se říci, že by se ostatní potřeby neprojevovaly.

V souvislosti s teoriemi potřeb je nutno zmínit ještě jednu významnou teorii, a to konkrétně Herzbergův dvoufaktorový model. Ta říká, že faktory, které zvyšují spokojenost s prací a motivaci jsou odlišné od faktorů, které vedou naopak k tomu, že je člověk v práci nespokojený. Jiný název pro tuto teorii je také motiválně-hygienická.

Herzberg ve své teorii tvrdí, že existují dvě skupiny faktorů – první z nich je tvořena takzvanými satisfaktory (motivátory), které jsou v podstatě vlastní prací, respektive jejími vnitřními faktory, a přímo z ní pramení. Můžeme sem zařadit úspěch, úspěšné dosažení cíle, pochvalu a uznání, odpovědnost, růst a například i pravomoci. Druhá skupina faktorů v sobě nese to, co sám autor nazývá jako „vyhýbání se nespokojenosti“ či „hygienické faktory“. Jedná se vlastně o faktory vnější, které tedy zahrnují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, bezpečí a jistotu. Tyto faktory tedy nemohou vyvolat samy o sobě spokojenost, ale mohou, pokud jsou k tomu ideální podmínky, vyvolat přesný opak, tj. nespokojenost. Herzberg dále tvrdí, že pokud je zaměstnancova spokojenost zvýšena na základě peněžité odměny, jedná se takřka vždy o efekt krátkodobý v porovnání s tím, jaký má dlouhodobá spokojenost spojená přímo s výkonem samotné práce. Toto je vlastně jedním z klíčových výstupů výzkumu, který předcházel vzniku samotné teorie Fredericka Herzberga – peněžní odměna není s výjimkou svého krátkodobého účinku motivátorem. Pokud je však systém odměňování nastaven nespravedlivě, může to vést k demotivaci zaměstnanců.¹⁴

Dvoufaktorový model tedy obrací pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory. Tvrzení, které bylo zmíněno v závěru předchozího odstavce, tj. že peněžité odměny nemá trvalý efekt, co se motivace zaměstnanců týče, nejspíše odpovídá realitě. Obecně jsou však

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 112.

výzkum a závěry, ke kterým Herzberg došel, předmětem mnohých sporů – mnozí autoři tvrdí, že je původní výzkum chybný a nepodporuje tvrzení, že peněžní odměna není trvalým motivátorem. Další rozporují to, že nebyl proveden žádný pokus, kdy by byl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem. Budoucí rozsáhlé výzkumy tak v mnohém vyvrátily jak Herzbergovu teorii, tak i teorii Abrahama Maslowa.¹⁵

Pokud však mezi sebou tyto dva autory porovnáme, dojdeme ke zajímavým zjištěním. Obě se víceméně shodují v řadě základních předpokladů o seberealizaci. Maslowův pohled na zkoumanou problematiku je však spíše holistický, zatímco Herzbergova teorie, či lépe řečeno jeho přístup, je spíše dichotomického charakteru – rozdělen do dvou skupin. Je zde tedy jistá pravděpodobnost, že opačné konce kontinua chování člověka přinášejí kvalitativní rozdíly. Pokud se na tento fenomén podíváme ve vztahu k Herzbergově práci, nepřímě to vyvolává otázku, co by mohly být rozdílné charakteristiky Maslowova seznamu konativních (behaviorálních) potřeb. Příkladem mohou být fyziologické potřeby, potřeby jistoty či potřeby sociální, které mohou v případě nenaplnění vyvolat nespokojenost, ale naopak podle Herzberga mají jen malý vliv a sílu, aby přinesly uspokojení. Naopak naplnění potřeb uznání a seberealizace či profesního růstu mohou vést k pozitivnějšímu a dlouhodobějšímu pocitu spokojenosti. V tomto ohledu se tedy přístupy obou autorů poměrně shodují. Jedna z výhod Herzbergova modelu pramení z toho, že naše vnímání silně rozlišuje kontrasty, čímž je jeho dichotomickému modelu umožněno to, aby byl lidským mozkiem srozumitelně vnímán. Toto rozlišení však nesmí překročit určitou hranici, aby model nepředstavoval přílišné zjednodušení a zobecnění zkoumaného tématu.¹⁶

3.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou známé též pod názvem kognitivní (poznávací teorie). Klade se v nich důraz především na psychologické procesy a síly ovlivňující motivaci, ale i na životní potřeby. Zkoumají, jak je lidmi vnímáno jejich pracovní prostředí a jak si jej

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 37.

¹⁶ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1, s. 62-63.

interpretují. Tyto teorie tak mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, jelikož poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.

Procesy, jimiž se tyto teorie zabývají, jsou především:

1. Očekávání (expektační teorie)
2. Dosahování cílů (teorie cíle)
3. Volba chování (teorie reaktance)
4. Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).¹⁷

Jedná se mimo jiné o teorii očekávání (neboli expektační teorii, která spočívá v tom, že pokud je pro člověka nějaký cíl atraktivní a dosažitelný, hledá cesty pro jeho naplnění a cítí se tedy motivovaný) a teorie spravedlnosti, která popisuje subjektivní vnímání jedinců, kdy je důležité, aby lidé vnímali, že je s nimi zacházeno adekvátně k tomu, jak je zacházeno se zbytkem, a dále i podle toho, jaký je jejich přínos pro společnost.

3.3 Člověk jako osobnost v organizaci

Jak již bylo naznačeno v předchozí části, nelze najít jeden univerzální postup, jak lidi univerzálně motivovat. To, co se osvědčí u jednoho pracovníka, může u druhého naopak zcela selhat a či vyvolat jiný, původně nezamýšlený efekt. Je nutné si uvědomovat, že mezi lidmi jsou obrovské rozdíly a tyto rozdíly je třeba respektovat, pokud chceme s lidmi dobře vycházet a dostávat od nich výborné pracovní výsledky. Rozdíly mezi lidmi, onu originalitu každého z nás, můžeme nejlépe postihnout pojmem *osobnost*.

3.3.1 Definice osobnosti

Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, jež je pro každého jednotlivce typické. Právě díky těmto rysům se každý člověk chová v různých situacích zcela jinak. Určují také, jak prožívá svou realitu, jak věci vnímá a také to, jak reaguje na lidi kolem.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5., s. 302-303.

Sousloví psychické rysy zahrnuje:

- Schopnosti, dovednosti, znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje a hodnoty.

Pokud dokážeme dobře rozkrýt osobnost daného člověka, umožní nám to:

- Předvídat nebo zpětně vysvětlit chování daného člověka,
- hledat pro něj odpovídající způsob motivace
- odhadnout profesionální úspěšnost v širším spektru pozic.

Předpoklad, že jsou lidé stálí v tom, jak se tyto rysy na každém z nich projevují, tvoří východisko pro úspěšné předvídaní jejich budoucího chování. Lidé si rysy přisuzují navzájem, a to převážně v situacích, kdy se snaží jeden druhého pochopit. Lidé ale obvykle neprojevují stejné rysy v různých situacích – u některých mohou projevoval relativní stálost, zatímco u jiných mohou vykazovat obrovskou proměnlivost.¹⁸

Nezodpovězenou otázkou teď nejspíše zůstává, co všechno vlastně ovlivňuje, jakou osobností každý z nás je. Do jaké míry se takoví již narodíme? Co všechno se naučíme v průběhu našeho života? Nebo je to ovlivněno prostředím, ve kterém vyrůstáme?

Ve skutečnosti jsou všechny možnosti správné – každý ze jmenovaných faktorů má svůj vliv na to, jakým člověkem jsme:

- Biologické faktory neboli zvláštnosti genetické a hormonální soustavy, následky onemocnění a úrazů,
- sociální faktory neboli působení rodičů a dalších lidí, se kterými přicházíme v průběhu života do styku,
- kulturní faktory neboli vliv národa a jeho společenské zvyky¹⁹

...to vše nás utváří.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 173.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, s. 56.

Některé předpoklady tedy sbíráme až v průběhu života, mnohé jsou však vrozené. Právě ty vrozené jsou předpokladem pro rozvoj dalších, specifitějších osobních kvalit, kterými jsou znalosti a dovednosti.

Znalosti můžeme definovat jako teoretické poznatky, které si osvojujeme na základě různých forem vzdělávání. Se znalostmi úzce souvisí úroveň odbornosti – větší množství a také kvalita znalostí většinou znamená, že odbornost daného člověka je na vysoké úrovni.

Dovednosti si můžeme představit jako schopnost praktického provádění určité aktivity. Získávají se většinou výcvikem či opakovaným prováděním činnosti.²⁰

Ačkoliv se dnes zdá samozřejmostí, že klíčovým prostředkem k dosažení cílů společnosti a toho, že podnik funguje tak, jak má, jsou právě lidé, jejich znalosti a vztah k práci i k sobě samým, ne vždy tomu tak bylo. To, jak bylo na zaměstnance v průběhu 20. století nahlíženo, se odvíjelo především na základě toho, jak se utvářely a měnily podmínky na výrobním trhu i na samotném trhu práce a také od toho, jak se postupně vyvíjela „věda o řízení“ – *teorie managementu*.

To, jak se měnil přístup k zaměstnancům v průběhu času, je popsáno pomocí následujících tří pojetí:

1. *Pojetí mechanistické*, kdy byl člověk vnímán spíše jako neživý stroj, ačkoliv už v této době (první třetina dvacátého století), se začaly objevovat myšlenky týmového ducha a spolupráce.
2. *Pojetí organistické*, kdy byla organizace vnímána jako živý, biologický organismus a člověk v ní představoval jednu z jeho částí, tj. orgánů. Toto období znamenalo rozmach teorií zaměřených na sociální a psychologickou povahu vztahů mezi pracovníky. Zde tedy započaly úvahy o „lidské stránce podniku“ či o „lidských faktorech“. I tato doba však měla své nedostatky ve vnímání lidských individuí. Hlavním z nich byla neustálá snaha o vytvoření univerzální organizační koncepce,

²⁰ BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5, s. 11.

kdy byl opomíjen vliv ostatních vnitřních faktorů a taktéž vnějšího vlivu prostředí a situace.

3. *Pojetí systémové*, kdy je organizace vnímána jako systém, jenž tvoří sociální i technické prvky a subsystémy. Tento systém je navíc otevřený svému okolí, kterým je i ovlivňován a zároveň svými výsledky toto okolí zpětně ovlivňuje i on sám.²¹

Dle nástinu vývoje přístupu k zaměstnancům by se na první pohled mohlo zdát, že díky přístupu systémovému je možno vše jednoduše popsat – daná organizace má svoji strukturu, svůj řád a dané popisy pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. To vše však tvoří pouze formální stránku podniku. To, jak tento podnik funguje reálně a jaká atmosféra zde panuje, ovlivňují opět samotní lidé, kteří jsou, jak již bylo mnohokrát řečeno, individuální a každý zcela jiný. Ačkoliv zakladatelé firmy či její vedení mohou mít velmi konkrétní představy o tom, jak by tato firma měla fungovat, realita se často od této představy více či méně liší. Důvodů, proč tomu tak je, je hned několik. Zaměstnanci mohou mít zcela jiné představy o tom, jaká práce se po nich požaduje, a tak ji vykonávají jiným způsobem, než by si vedení přálo. Navíc tito lidé mívají často i své vlastní zájmy, které mnohdy prosazují na úkor jiných včetně zájmů samotné organizace. Vedle zmíněné formální stránky neboli struktury podniku existuje navíc i ta neformální. S tím se pojí i to, že lidé nevyužívají pouze formálních a obecně přijatých norem k dosažení cílů (ať už svých osobních, tak i cílů podniku) a mohou tak porušovat oficiální pravidla, stanovená samotnou organizací.

Představy a s tím spjatá očekávání toho, jak by se měl pracovník chovat, vyjadřuje jeho *role*.

3.3.2 **Role člověka v organizaci**

Roli můžeme definovat jako způsob chování, který se očekává od jejího nositele v rámci organizace. Popis role vyjadřuje jeho pracovní náplň, kdy ostatní členové organizace očekávají, že tento nositel bude stanovené povinnosti řádně plnit tak, aby vše probíhalo v souladu s normami a hodnotami organizace.

²¹ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, st. 40-41.

O každé roli můžeme říci, že má interpersonální charakter, tzn. že je tvořena ve vzájemném vztahu dvou osob – *definovat role*, který si vytváří svá vlastní očekávání na základě svých představ a předchozích zkušeností, a *nositel role*, který si sám dle sebe stanovuje požadavky své role a poté buďto plní či neplní představy definovatele. Různí lidé si však opět mohou různým způsobem definovat role svých spolupracovníků a může tak docházet ke konfliktům. Alespoň základní popis role by tak měl být stanoven normami příslušné organizace. Stejně tak by vedoucí pracovníci měli svým podřízeným co nejvíce specifikovat roli, jež každý z nich nese. To se však reálně neděje, ačkoliv k tomu mají nadřízení spoustu možností – každodenní koučování, pravidelná zpětná vazba či hodnocení, které umožňuje pracovníkovi vidět, nakolik splňuje představy nadřízeného o výsledcích své práce.²²

3.4 Odměňování pracovníků

Velmi důležitým faktorem, a to nejen pro samotné zaměstnance, je jejich odměňování. To nezahrnuje jen peněžitou, tj. hmotnou odměnu, ale i odměny nehmotné či nepeněžité. Může to být i slovo uznání, pochvaly, co člověka namotivuje k lepším výkonům. Odměňování je taktéž důležitým prvkem, který do značné míry může ovlivnit dosahování cílů organizace. Mělo by být tedy strategicky řízeno ku prospěchu všech zainteresovaných osob – zaměstnanců, vedoucích pracovníků, samotného podniku, ale i osob, jež podnik ovlivňují zvenčí.

Motivovaní zaměstnanci jsou hnacím motorem většiny podniků. Existují však i takové osoby, které motivovat nelze – není jich mnoho, avšak i takové existují. Pokud podnik zaměstnává takového jedince, nejlepším možným krokem je se s ním bohužel rozloučit. Jak již bylo řečeno, s drtivou většinou osob se však nejrůznějšími metodami a nástroji pracovat dá.

Cesta k úspěšné motivaci začíná zodpovězením dvou základních otázek a to, za prvé, čím zaměstnance motivovat, to znamená, co jim výměnou za jejich pracovní úsilí a nasazení nabídnout, a za druhé jak s finančními i motivačními nástroji zacházet, tj. kdy a jak je použít tak, abychom pomocí jich dosáhli vytyčeného cíle.²³ Úspěšná motivace pracovníků totiž

²² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, s. 65-66.

²³ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, s. 9.

vychází z porozumění motivačním faktorům, ale i rozdílů mezi motivací, spokojeností a nespokojeností. Pokud některá z organizací chce, aby její zaměstnanci byli výkonnější, ale zároveň se cítili i spokojeně, měla by se tato organizace zaměřit i na to, aby se její zaměstnanci cítili kariérně úspěšní a dávat jim to náležitě najevo.

V předchozích kapitolách již bylo hovořeno o tom, jaké teorie motivace známe, jak na motivaci působí mnohé vnitřní a vnější faktory, ale i tom, co konkrétně vlastně znamená motiv či stimul. Všechny tyto body s odměňováním úzce souvisejí, jelikož právě odměny, ať už ty finančního či nefinančního charakteru, jsou pro mnohé z nás právě tím, díky čemu jsme výkonnějšími, sebevědomějšími a mnohdy i loajálnějšími pracovníky. Je tedy důležité na odměňování nahlížet jako na řízený proces, jehož cíli jsou:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou skutečně vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci tak, aby bylo zřejmé, co je žádoucí a důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalifikované pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.²⁴

3.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování se v každém podniku skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace a při odměňování jejich zaměstnanců, a to ideálně na základě jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty, je třeba se těchto nastavených prvků držet.

Samotná systém je tvořen následujícími subsystemy:

- Prvním z nich je *strategie odměňování*. Právě ty stanovují, co vlastně daná organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě dělat v oblasti vytváření a následné realizace

²⁴ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 20.

politiky, praxe, procesů a nejrůznějších postupů odměňování, které by měly napomáhat k dosahování žádoucích cílů organizace,

- s prvním bodem souvisí *politika odměňování*, jež představuje návod pro rozhodování a nutné kroky,
- následuje *praxe odměňování*, která je tvořena strukturami tříd a sazeb, metodami, jako je například hodnocení práce, a programy, jako je mimo jiné zásluhové odměňování, používané k realizaci strategie a politiky odměňování,
- *procesy odměňování*, které tvoří způsoby realizace samotné politiky a provádění praktické stránky odměňování,
- a finálně *postupy (procedurami) odměňování*, které jsou používány převážně v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně.²⁵

Dobře fungující systém odměňování by měl fungovat tak, aby byly naplněny následující cíle:

- Odměňování osob podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojování postupu v odměňování s cíli podniku a samotné podnikání propojovat i s hodnotami a potřebami pracovníků daného podniku,
- odměňování správných věcí tak, aby bylo zřejmé, co je žádoucí z hlediska chování a výsledků,
- motivace zaměstnanců a získávání jejich oddanosti a loajality,
- vytváření kultury vysokého výkonu.

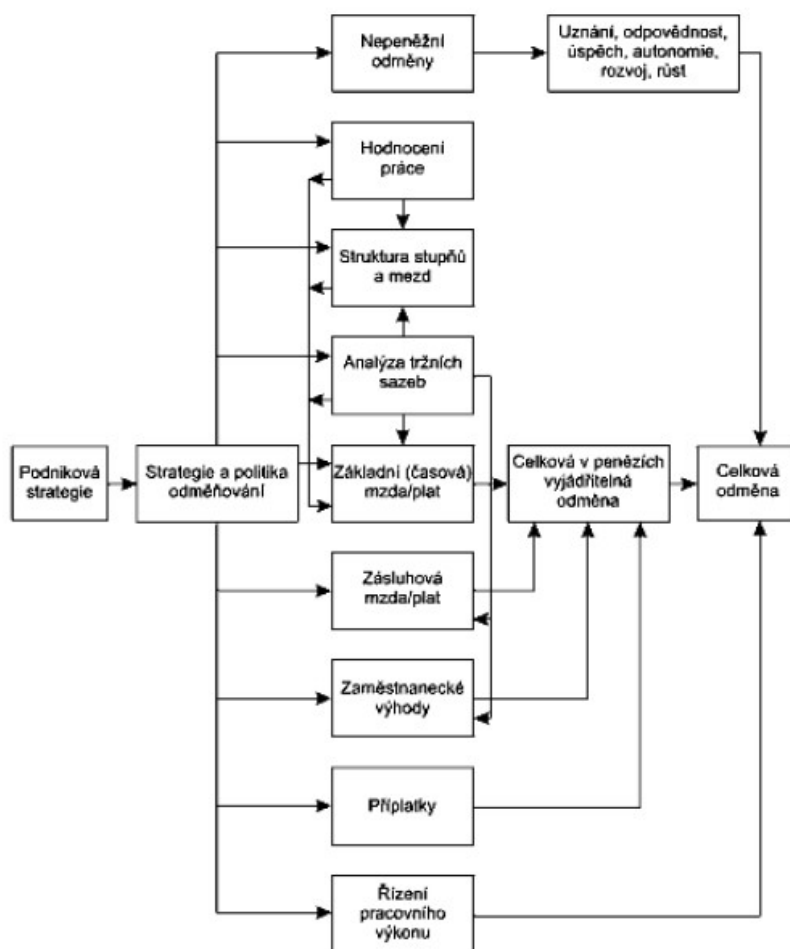
3.4.2 Odměňování a jeho jednotlivé prvky

Jak bylo již řečeno v úvodu této kapitoly, odměňování zaměstnanců nezahrnuje pouze peněžitou formu odměny – ta tvoří jen jednu podstatnou část celého odměňovacího systému. Samotný systém je tvořen jednotlivými prvky, jež jsou mezi sebou ve vzájemném vztahu viz schéma níže. Mezi tyto prvky můžeme zařadit jak podnikovou strategii, tak i základní plat, zásluhové odměny, zaměstnanecké výhody, tak i například řízení pracovního výkonu.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 23.

Existují však i další faktory, které ovlivňují politiku a praxi řízení odměňováním. Sem můžeme zařadit jak vnitřní a vnější prostředí, tak i samotnou motivaci či angažovanost a loajalitu neboli oddanost.²⁶

Obrázek 5 Prvky systému odměňování



Zdroj: Armstrong, 2009.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 23-28.

Pro účely této práce budou následně popsány především ty prvky, které jsou nejvíce relevantní pro zvolené téma a vybraný podnik, o kterém bude více hovořeno v praktické části této práce.

Vybrané prvky systému odměňování:²⁷

Podniková strategie:

Podniková strategie je samotným východiskem systému odměňování. Identifikuje hnací síly podnikání a zároveň stanovuje podnikové cíle. Zmíněné hnací síly jsou pro každý podnik jedinečné, často se však opakují pojmy jako je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena/náklady, leadership a potřeba uspokojovat zainteresované strany, tj. investory, akcionáře i samotné pracovníky.

Strategie a politika odměňování:

Strategie odměňování plyne z analýzy hnacích sil podnikání. Ptáme se na to, jak lze tyto síly podporovat a posilovat pomocí odměn. Tato strategie definuje dlouhodobé záměry s oblastech, kterými jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky, které zvyšují motivaci a oddanost a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně. Politika odměňování obsahuje záležitosti, jako například úrovně peněžních odměn, při plnění úkolu uplatňovat zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce a šetření tržních sazeb a taktéž flexibilní zaměstnanecké výhody.

Základní peněžní odměna:

Základní sazba je množství peněz, které tvoří sazba neboli tarif za určitou práci či pracovní místo. Bývá proměnlivá dle úrovně práce nebo u manuálních pracovníků dle úrovně požadované kvalifikace. Je ovlivněna jak vnitřními, tak i vnějšími faktory. Ty vnitřní je možno posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce, vnější faktory můžeme hodnotit za pomoci sledování sazeb na trhu práce. Je však možné stanovit úrovně peněžních odměn prostřednictvím kolektivního vyjednávání či na základě individuálních dohod.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 25-27.

Základní mzda může být vyjádřena jako hodinová, týdenní, měsíční či roční sazba. K ní může být přidána zásluhová odměna nebo různé příplatky.

Zásluhová odměna:

Jedná se o odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, dovednostem, zkušenostem či celkovému přínosu pracovníka organizaci. Lze je přidat ke mzdě – pokud tomu tak není, označují se pak jako „proměnlivé peněžní odměny“.

Zaměstnanecké výhody:

Tyto výhody jsou tvořeny penzí, nemocenskými dávkami, úhradou pojistného, služebním autem a mnohými dalšími výhodami. Jedná se o takovou formu odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a obsahují v sobě též opatření, která nejsou odměnami v pravém smyslu slova – příkladem zde může být dovolená na zotavenou. Více o nich bude hovořeno v další části této práce.

Hodnocení práce:

Jedná se o systematický proces, který definuje relativní hodnoty nebo velikosti (rozsah) práce v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové politiky.

Řízení pracovního výkonu:

Tento proces definuje očekávání, které se týká individuálního výkonu a přínosu. Dále posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání a mnohdy poskytuje i pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu. To vše poté směřuje k vytvoření dohodnutých plánů, jejichž cílem je zlepšení pracovního výkonu, pracovníkova vzdělání a osobního rozvoje. V tomto případě jde o nástroje nepeněžité formy motivování a mohou být taktéž podkladem pro rozhodnutí o zásluhové odměně.

Nepeněžité odměny:

Součástí nepeněžitých odměn nejsou žádné přímé platby. Často dokonce vyplývají z práce samé – může se jednat o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělání apod.

3.4.3 Faktory ovlivňující odměňování

V předchozí části bylo hovořeno především o samotných prvcích odměňování pracovníků. Nejen ty však v této oblasti hrají podstatnou roli. Existuje mnoho dalších faktorů a vlivů, které se oblasti odměňování dotýkají, a to méně či více výrazným způsobem.

Mezi tyto faktory můžeme zařadit vnitřní a vnější prostředí, strategické řízení, celkovou odměnu, řízení lidského kapitálu, dále faktory ovlivňující úroveň peněžní odměny, samotnou motivaci, angažovanost a oddanost a psychologickou smlouvu.²⁸

Další možný způsob, jak můžeme na faktory ovlivňující odměňování nahlížet, je jejich rozdělení na vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory organizace. První zmíněné, tedy vnitřní, týkající se pracovních míst a pracovníků samotných, můžeme shrnout do těchto kategorií:

- Faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky daného pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace – zdroje informací o tomto je popis pracovního místa, profil konkrétního pracovníka, hodnocení práce a požadované schopnosti),
- dále výsledky práce a chování pracovníka, úroveň jeho výkonu – zdrojem informací je hodnocení pracovníků a jejich schopností),
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku (může zde existovat například riziko ohrožení na zdraví, je třeba posuzovat bezpečnostní podmínky a vše, co může ovlivňovat pracovní pohodu pracovníků).

Faktory vnější se dotýkají oblastí jako je například situace na trhu práce (hodnotí se, zda je aktuálně spíše přebytek či naopak nedostatek pracovní síly, úroveň jejich kvalifikace, formy odměňování včetně toho, jak je tomu u konkurence, a dále i například životní podmínky dané společnosti, jíž je firma součástí). Spadají sem však i aktuálně platné zákony a předpisy, výsledky kolektivního jednání v oblasti odměňování, oblast pracovně-právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků – minimální mzda, minimální či dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placená dovolená apod.²⁹

²⁸ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 27-28.

²⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 166.

Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu,
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností),
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob,
- množství prostředků, které může firma na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie ve firmě (její změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury),
- produktivita práce ve firmě,
- existující právní normy týkající se odměňování.³⁰

Nyní se vrátíme na začátek této kapitoly, abychom se blíže podívali na bližší specifikaci konkrétních faktorů, které odměňování, respektive jeho řízení, ovlivňují. Uskutečňuje se tak tedy v souvislostech s podmínkami vnitřního (podnikového) a vnějšího (tj. mimopodnikového) prostředí. To, jakou politiku odměňování ten či onen podnik zvolí, je do velké míry závislé na tom, v jakém prostředí podnik funguje a zároveň i na tom, jaké prostředí sám o sobě vytváří. Právě tento fakt do velké míry souvisí s tím, proč se přístupy k odměňování mezi organizacemi mnohdy natolik liší. Stejně tak se nedá univerzálně říci, která opatření jsou skutečně efektivní a která méně. Důvodem je obrovská diverzita osob, které v organizacích pracují.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je ovlivněno charakteristikami organizace z hlediska jejího účelu, výrobků, které vyrábí a služeb, které poskytuje, konkrétních procesů, sektoru (soukromý, veřejný, dobrovolný či neziskový) a taktéž z hlediska kultury, která je ovlivňována všemi zbylými charakteristikami.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, s. 165.

Můžeme rozlišovat mezi takzvaně tvrdými a měkkými prvky vnitřního prostředí. Tvrdé prvky jsou reprezentovány hmotnými, hmatatelnými entitami, jako jsou například výroby, které podnik vyrábí, jeho technické vybavení, logistické uspořádání, finance, zásoby, organizační struktury, distribuční kanály, datové soubory či hygienické zázemí. Mezi prvky měkké řadíme nehmatatelné akty, kterých se dotýkáme při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř i vně organizace – jedná se tedy především o reakce jednotlivců, potažmo i celé organizace, na nejrůznější podněty a situace, které plynou z určitých situací nebo jednání organizace a jejích členů.³¹

Nejprve se ale podíváme na samotnou podnikovou kulturu, která může mít výrazný vliv na politiku a praxi odměňování. Tvoří ji sdílené hodnoty, postoje, normy, ale i domněnky, které ovlivňují způsob, jakým lidé jednají a jakým způsobem vykonávají svoji činnosti. Ačkoliv mnozí z nás nejspíše chápou, co podniková kultura znamená, její přesná definice je obtížnější, což souvisí s obecným chápáním kultur. Lidé si totiž žádné kultury nemusí být ani vědomi, a přesto jsou ji ve svém chování prostoupeni a ovlivněni. Jednoduše by se tedy dala definovat jako to, co je a není přijatelné neboli jaké chování a jednání je vítané a jakému je naopak bráněno. Jedná se tedy o soubor zvyklostí, hodnot, politiky, postojů a důvěry, které tvoří podmínky jednání a taktéž myšlení v podniku.³²

Významnosti nabývá především z toho důvodu, že je hluboce zakořeněná v lidském přesvědčení a je odrazem toho, co se již událo v minulosti. Pokud kultura působí v pozitivním smyslu, může mít pro organizaci velký význam tím, že vytváří vhodné a příznivé podmínky pro kontinuální zlepšování pracovního výkonu, ale i pro řízení změn. Často napomáhá formování chování tím, že je zdrojem orientace a poskytuje návod na to, co se v konkrétním případě od lidí očekává. Pokud má kultura naopak negativní vliv a působí špatným směrem, dochází mnohdy k vytváření bariér pro dosahování strategických cílů odměňování. Ty jsou často spojeny s odporem ke změně a nedostatkem angažovanosti a oddanosti zaměstnanců.³³

³¹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425, s. 85.

³² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7, s. 254.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 33.

Nejdůležitějším aspektem, který není vhodné opomíjet, jsou základní hodnoty organizace. Právě na ně je třeba brát zřetel při řízení odměňování. Tyto hodnoty souvisejí s tím, co je pro konkrétní organizaci nejlepší a taktéž žádoucí. Soustava takovýchto hodnot dané organizace může být uznávána pouze vrcholným managementem či naopak sdílena osobami napříč celou firmou, kdy lze tuto organizaci charakterizovat jako „řídící se hodnotami“.³⁴ Čím silněji jsou tyto hodnoty zakořeněné, tím více ovlivňují lidské chování. Mohou se dotýkat oblastí jako je péče o lidi, vážení si osob, přesvědčení, že s pracovníky by mělo být zacházeno jako se zainteresovanými stranami a měli by být zapojováni do rozhodování, měli by dostávat stejné příležitosti. Zároveň sem může spadat i péče o zákazníky, inovace, týmová práce a společenská odpovědnost. Při výběru nových spolupracovníků-zaměstnanců by organizace měla brát ohled i na to, zda osoby, které vybírá, sdílí hodnoty této organizace či zda je k tomu u nich předpoklad.

Cílem však nikdy není vypracovat dokonalé „prohlášení“ o tom, jaké hodnoty jsou v dané organizaci těmi základními, ale spíše pochopit to, jak se ony základní hodnoty reálně projevují a jaký je smysl samotného podnikání v návaznosti na tyto sdílené hodnoty.³⁵

Hodnoty organizace ovlivňují politiku v oblastech, jako je například řízení pracovního výkonu, odměňování podle přínosu, řešení protichůdných tlaků na vnitřní rovnost a spravedlnost a vnější konkurenceschopnost, rovnost, spravedlnost a průhlednost systému, odměňování a míra, v jaké jsou pracovníci zapojeni do vytváření procesů a struktur odměňování.³⁶

Vedle podnikové kultury je taktéž nutno rozlišovat to, jaký druh podnikání organizace vlastně představuje – zda se jedná o podnik výrobní, ziskové či neziskové služby, služby veřejného sektoru či třeba poskytuje nějakou formu vzdělávání. Druh podnikání taktéž formuje charakter organizace a stejně tak i její základní hodnoty. Ovlivňuje to, jaký typ lidí

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 33.

³⁵ COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností : překlad bestselleru Built to last*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5638-7, s. 256.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 34.

podnik zaměstnává, i jak velkým a častým změnám je podnik vystaven, což spolupůsobí na strategii odměňování.

Lidé, respektive typ zaměstnáváných lidí, je však faktorem vnitřního prostředí sám o sobě. Typ osob, které podnik zaměstnává, je zcela závislý na tom, o jaký typ podniku se jedná a na jeho technice s technologií – pokud se jedná o podnik více specializovaný s většími nároky na své zaměstnance a jejich vzdělání a dovednosti, poroste v něm význam právě vzdělaných odborníků. Podstatným rysem zaměstnanců a jejich vlastností je však to, že mohou být zdrojem obrovské konkurenční výhody, což si stále více uvědomují i samotní představitelé vedení podniků. Tito lidé jsou charakterističtí tím, že jsou schopni a ochotni dělat věci lépe než osoby zaměstnané u konkurence. Cílem vedení by tak mělo být udržet si tyto zaměstnance, vzdělávat je a dále rozvíjet, a motivovat je k tomu, aby si tyto kvality udržely.³⁷ Jak již bylo hovořeno v předchozích částech této práce, lidský přístup k výkonu zaměstnání může být v souhrnu ovlivněn třemi základními faktory – buďto se jedná o osoby orientované na samotnou práci, na kariéru či ti, kteří berou svou práci jako poslání. Taktéž bylo prokázáno, že pokud jsou zaměstnanci pozitivně naladěni, dosahují zpravidla lepších pracovních výkonů a stejně tak v rámci kolektivu jsou lépe přijímáni.³⁸

S lidmi, jakožto faktorem vnitřního prostředí, souvisí ještě další hledisko, a to hledisko pracovníků. Politika odměňování daného podniku by měla brát v potaz očekávání a potřeby pracovníků, jakožto zainteresované strany organizace. Vždy je však třeba zvážit i potřeby a názory ostatních zainteresovaných stran, a to především vlastníků v soukromém sektoru a vlád a orgánů regionální a místní správy.

Posledním významným bodem vnitřního prostředí je podniková strategie. Ta ve zkratce představuje to, kam se podnik ubírá, kam by směřovat měl, ale i to, jakou podobu by měl mít odměňovací systém. Podniková strategie a strategie odměňování by tak měly být v úzké symbióze, aby pozitivně ovlivňovaly naplňování poslání či účelu organizace. Pokud tedy proběhnou změny v podnikové strategii, promítne se to právě i do strategie odměňování.³⁹

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 36.

³⁸ SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3507-8. s. 234.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 36.

Každopádně co se přesné definice samotné podnikové strategie týče, není zcela jednoduché ji uchopit. Názor na definici se průběhu minulých let vyvíjel a značně měnil, a to od tradičního pohledu, který strategii podniku chápal spíše jako dokument, kde jsou stanoveny dlouhodobé cíle organizace, průběh jednotlivých procesů a operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů, až po moderní teorie, které strategii vnímají spíše jako připravenost podniku na budoucnost. V moderním pojetí jsou součástí strategie taktéž dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů pro dosažení stanovených cílů, avšak strategie je nastavena tak, aby vycházela z potřeb konkrétního podniku a přihlížela i ke změnám jeho schopností a zdrojů, a zároveň i reagovala na změny v okolí podniku.⁴⁰

Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku představuje především narůstající konkurence, globalizace, vládní intervence, prostředí kolektivních pracovních vztahů a dále specifické charakteristiky oboru, kam organizace spadá. Všechny tyto body mohou ovlivňovat politiku a praxi odměňování. Dále přímo ovlivňují to, do jaké míry je podnik schopen vykonávat svůj podnikatelský záměr, výkonost tohoto podniku a prosperitu.⁴¹

Globalizace je tím, co od podniků vyžaduje, aby v zájmu uspokojování lokálních potřeb vysílaly osoby do celého světa včetně jejich nápadů, produktů a informací. Sama je však vyvolána technologickými, společenskými a kulturními změnami, které stále zmenšují hospodářské vzdálenosti mezi zeměmi.⁴² Díky souhře těchto faktorů dochází k tomu, že se objevují stále rozmanitější a složitější způsoby, které vyžadují stále strategičtější přístupy i co se odměňování a motivace pracovníků týče.

Všechny tyto změny souvisejí i s trendy v zaměstnávání osob. Objevuje se rostoucí poptávka po lidských dovednostech, specialistech a manažerech, kvalifikovaném personálu, ale i po pracovnících manuálně zručných. Toto společně s nízkou mírou nezaměstnanosti ovlivňuje

⁴⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4, s. 1.

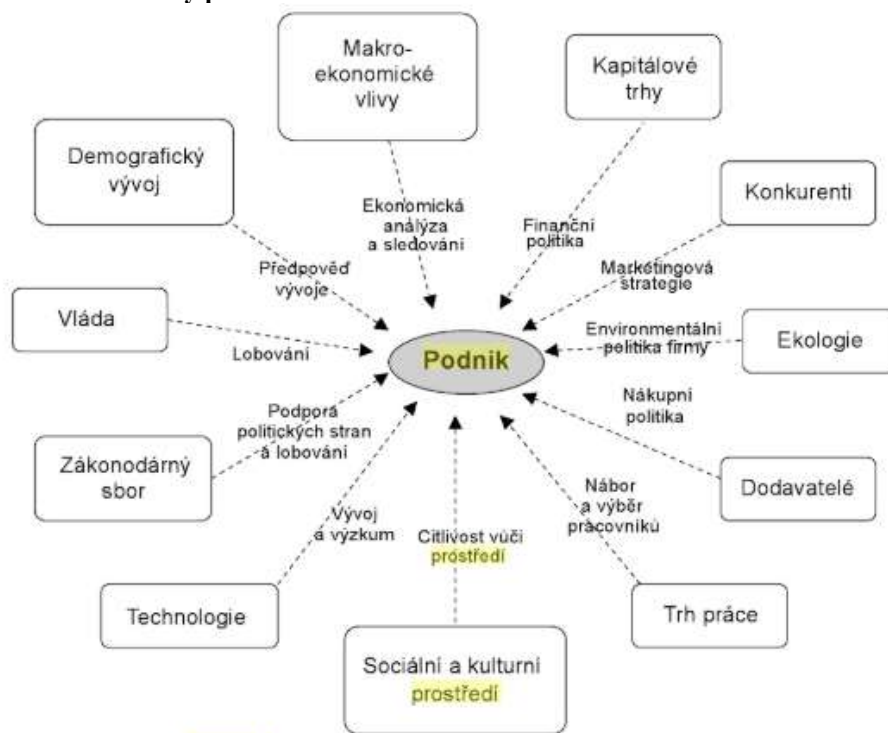
⁴¹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1, s. 343.

⁴² JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1, s. 9.

strategie odměňování a motivační faktory, které směřují od zaměstnavatelů k zaměstnancům. Cílem je především to, aby přitahovaly a stabilizovaly lidi.⁴³

Podstatným jevem, který však politiku odměňování ovlivňuje a do budoucna bude ovlivňovat ještě mnohem více, jsou demografické změny. Snižování porodnosti v celém rozvinutém světě, pokles úmrtnosti a prodlužování lidského života – to jsou hlavní vlivy, se kterými se trh (a nejen on) bude muset vyrovnat. Ačkoliv poptávka po mladých vzdělaných lidech, kteří jsou plni sil, neustále roste, budou zaměstnavatelé stále více tlačeni i k tomu, aby našli uplatnění pro generace předchozí, jejichž podíl v populaci se bude neustále zvětšovat.

Obrázek 6 Vlivy prostředí



Zdroj: Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012.

3.4.4 Zaměstnanecké výhody

Častým tématem, které se pojí s odměňováním a motivací zaměstnanců, se v posledních letech stávají zaměstnanecké výhody. Ty v podstatě představují vnější motivátory, které mohou z velké části ovlivnit, jak člověk vnímá svého zaměstnavatele a taktéž přímo ovlivnit

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 37.

jeho motivaci a pracovní výkon. Zaměstnanecké výhody totiž svým způsobem ovlivňují blahobyt zaměstnanců. Jsou poskytovány navíc k peněžité odměně a dále tvoří významnou část celkového souboru odměn. Pokud na ně nahlížíme jako na součást celkové hmotné odměny, mohou být taktéž odloženy na později či představovat odměnu za zásluhy (příkladem může být penzijní systém, pojištění či nemocenské dávky) či mohou být naopak bezprostřední jako například služební automobil.⁴⁴

Pokud se na zaměstnanecké výhody podíváme z hlediska nákladů, jedná se o významnou část celkového souboru hmotných odměn, kdy často odpovídají až jedné třetině nákladů na mzdy, a proto musejí být skutečně pečlivě plánovány.

Zaměstnanecké výhody slouží především potřebám samotných pracovníků a zvyšují jejich oddanost organizaci. Tato organizace se tedy v tomto ohledu reprezentuje tak, že pečuje o blaho svých zaměstnanců, což nabírá na významu i co se týče výhod oproti konkurenci. Pokud totiž některý ze zaměstnanců poskytuje například srovnatelné platové podmínky, které se pojí s obdobnou náročností práce, jako některý z jeho konkurentů, může se potenciální zaměstnanec ve výsledku rozhodnout právě na základě množství a kvality zaměstnaneckých výhod, které každý ze zaměstnanců nabízí. Některé ze zaměstnaneckých výhod však přímo ukládá zákon, jak je tomu v případě mateřské dovolené či standardní doby dovolené na zotavenou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace tedy jsou:

- Poskytnutí atraktivního konkurenceschopného souboru celkových odměn, který by měl umožnit získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- uspokojení osobní potřeby zaměstnanců,
- posilování oddanosti a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci,
- poskytování daňových zvýhodnění některým osobám.⁴⁵

Podobně jako je tomu u jiných výhod a faktorů, i systémy zaměstnaneckých výhod se napříč organizacemi liší. To, jaké podoby tyto systémy nabývají, je výrazem personální politiky,

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 382.

⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 164.

kteřou organizace uplatňuje vůči svým zaměstnancům v oblasti odměňování. Dále je přímo odpovědností managementu, aby v souladu se systémem zaměstnaneckých výhod a jeho cíli rozhodlo o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod, a o tom, jak pracovníky o poskytovaných výhodách informovat a do jaké míry jim umožnit výběr z nabídky dle libosti.

Otázkou taktéž zůstává, do jaké míry si sami zaměstnanci uvědomují, že jsou zaměstnanecké výhody něčím, co není zcela samozřejmé, a tedy nakolik si jich skutečně cení. Jako klíčová se v tomto případě jeví úroveň komunikace mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Samotné výhody by měly být vybírány tak, aby je samotní zaměstnanci vnímali jako atraktivní a aby skutečně odpovídaly jejich potřebám. To vše vyžaduje většinou pravidelné šetření v organizaci, kdy jsou samotní zaměstnanci dotazováni na spokojenost se stávajícími výhodami a zároveň mají prostor pro navržení možných nových výhod, tedy vyjádření svých potřeb. Následně je důležité to, aby byli zaměstnanci o výhodách či případných změnách informováni a neustále jim bylo připomínáno, že tyto výhody nejsou samozřejmostí. Pracovníci by také měli znát skutečné náklady, které jsou s výhodami spojeny.⁴⁶

Dá se tedy říci, že by systém zaměstnaneckých výhod měl být flexibilní. Je to z toho důvodu, aby tyto výhody dokázaly uspokojit široké spektrum zaměstnaneckých potřeb (jelikož, jak už bylo řečeno v předchozích částech této práce, každá osoba je unikátní, a to i svými potřebami), což má dále za následek zlepšení jejich názoru na hodnotu celého „balíčku“ těchto výhod – pokud se zaměstnanci mohou do jisté míry sami rozhodnout, které z výhod by rádi využili, přináší jim to větší uspokojení než případná varianta toho, kdy jim sám zaměstnavatel přímo nadiktuje, které výhody jsou dostupné právě jim, tedy co konkrétně je pro ně vlastně to pravé. Flexibilní výhody dále umožňují pracovníkům získat lepší hodnotu za peníze, které jsou vynaloženy na oblast zaměstnanecké spokojenosti, jelikož lépe naplňují jejich potřeby a přání. Přesně to vede k získávání a udržení pracovníků, kteří právě flexibilním výhodám dávají přednost před těmi pevně danými. Dalším výrazným a pozitivním vlivem, které flexibilní zaměstnanecké výhody mohou mít, je to, že pokud by případně došlo k fúzi podniku, dokážou do jisté míry harmonizovat pracovní podmínky a

⁴⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 164.

umožnit tak plynulejší přechod včetně zavedení možných nových zvyklostí a překonání případných změn s fúzí spojených.⁴⁷

Způsobů, pomocí kterých udělat systém zaměstnaneckých výhod více flexibilní, existuje mnoho. Jako základní se může jevit nastavení, kdy má zaměstnanec možnost obměňovat výhody – jejich velikost, rozsah jednotlivých výhod, může si například i připlatit, pokud chce nadstandardní výhodu či naopak dostávat peníze v hotovosti v případě, že chce méně. Příkladem může být možnost „nákupu“ dnů dovolené navíc za denní sazbu pracovníka či dny naopak „prodat“ a tuto částku si poté přidat ke své mzdě. Tento způsob se jednoduše zavádí a taktéž spravuje, může však mít i omezený efekt.⁴⁸ Druhým, také velmi rozšířeným způsobem, je možnost měnit existující oprávnění, kdy mají samotní zaměstnanci možnost zvýšení, snížení či úplného ukončení svých výhod a mohou si vybrat výhody nové z těch, které zaměstnanec nabízí. Hodnota výhod nově zvolených a původních se shrne a rozdíl se poté odečte či naopak přičte k platu. Tato možnost může být zjednodušena tím, že flexibilní budou pouze dvě až tři výhody. Taktéž lze stanovit takzvané klíčové zaměstnanecké výhody (penze a životní pojištění), jejich výše se nedá snižovat či omezit např. počet dnů dovolené navíc maximálním počtem.⁴⁹

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 390.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 391.

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2, s. 391.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Tato diplomová práce pojednává o motivačním systému podniku, jehož předmětem podnikání jsou bankovní obchody a další činnosti uvedené v povolení působit jako banka, vydaném podle zák.č.21/1992 Sb. Jedná se o existující podnik, jehož vedení však nesouhlasilo s uvedením skutečného názvu v rámci této práce. Pro její účely tak bude podnik pojmenován jako Superbank a.s. Při zpracování této části diplomové práce bylo čerpáno z veřejně dostupných zdrojů na internetu a také z interních zdrojů, které společnost poskytla.

Obchodní firma:	Superbank a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Vznik společnosti:	25. 6. 1993
Základní kapitál:	11 060 800 000,- Kč
Splaceno:	100%
Akcie:	1 106 080 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč
Předmět podnikání:	předmětem podnikání společnosti jsou bankovní obchody a další činnosti uvedené v povolení působit jako banka, vydaném podle zák.č.21/1992 Sb.
Statutární orgán – představenstvo:	předseda představenstva + 7 členů
Způsob jednání:	Zastupování a podepisování za společnost: Za společnost jednají a podepisují vždy dva členové představenstva nebo jeden člen představenstva společně s prokuristou anebo dva prokuristé společně.
Dozorčí rada:	předseda + 12 členů dozorčí rady

4.1.1 Vznik společnosti a její vývoj

Superbank a.s. se stala nástupnickou společností jedné z menších českých bank, kdy v důsledku fúze sloučením přešly jmění původní společnosti včetně všech práv a povinností právě na Superbank. Tato skutečnost nastala v roce 2008. Od tohoto roku patří Superbank mezi největší hráče na českém bankovním trhu. Jedná se o nadnárodní korporaci s mateřskou společností v Rakousku, která cílí především na bohatší klientelu a podniky středního rozsahu.

V roce 2016 prošla banka dvěma zásadními událostmi. První z nich se týká prodeje části banky jinému podniku. Ta byla zaměřena především na platební styk – konkrétně akceptaci platebních karet obchodníky a zahrnovala taktéž provedení a zúčtování plateb za zboží a služby a proplacení transakcí provedenými platebními kartami – tak je tato část definována v Rámcové smlouvě o koupi části závodu a Smlouvě o prodeji části závodu. V tentýž rok však došlo i k rozšíření Superbank, a to na základě Smlouvy o prodeji a koupi části závodu. Superbank koupila existující bankovní instituci, v roce následujícím, tj. v roce 2017, se vydala obdobným směrem a rozšířila se o banku druhou. Obě zmíněné banky tak zanikly a přešly pod vlastnictví Superbank včetně většiny původních zaměstnanců a taktéž klientů původních bank, což pro Superbank znamenalo nemalé zisky navíc, avšak také náklady a nutnost řešení spousty obtíží, které se s fúzí pojí. Migrace stávajících klientů obou koupených bank, jejich udržení, nalezení prostoru pro zaměstnance obou těchto podniků, kteří se z většiny rázem stali zaměstnanci Superbank – s tím vším a mnohým dalším se Superbank musela vyrovnat, což se podařilo.

4.1.2 Profil společnosti

Jak již bylo naznačeno v předchozí části, Superbank je bankovní institucí, která je zaměřená především na movitější klientelu, tj. na ty, kteří si rádi připlatí za servis a vynikající klientskou zkušenost na pobočkách. Nabízí služby jak pro samostatné osoby, tak i pro podnikatele a menší společnosti, dále pro korporace a taktéž privátní bankovníctví pro ty nejnáročnější klienty s nadstandardními příjmy, kteří se pohybují na globálních bankovních trzích.

Co se týče oblasti produktů, které jsou zaměřeny na jednotlivce, nabízí Superbank výčet produktů od běžných a spořicíh účtů, přes kreditní karty, půjčky a v neposlední řadě také hypotéky. Součástí nabídky je též investiční fond. Klienti tak mohou pravidelně investovat své peníze či je zhodnotit prostřednictvím investičního fondu. Podnikatele, vlastníci spíše menší firmy, láká na nabídku obsahující běžné účty, z nichž mnohé jsou při splnění stanovených podmínek zdarma, dále na možnosti financování a taktéž spořicí účty, kde může podnikatel uložit své finance. Stejně tak, jako pro firmy většího rozsahu a korporace, nabízí Superbank taktéž multiměnové účty, možnost vedení účtu v cizí měně či finanční poradenství. Privátní bankovníctví pro změnu obsahuje také správu majetku, kdy se tým zkušených portfolio manažerů stará o klientova aktiva, bezpečnostní schránky, do kterých je možné uložit cennosti a listiny, a dále také účet, který nabízí mnoho benefitů včetně prestižních platebních karet. Klienti privátního bankovníctví jsou často zváni na společenské akce, které speciálně pro ně Superbank pořádá, a mohou využívat vstupu do VIP letištních salonků.

Superbank disponuje rozsáhlou sítí poboček po celé republice – konkrétně hovoříme o čísle 126. Pobočky se nacházejí především v Praze, krajských a v původně okresních městech.

4.1.3 Organizační struktura podniku

Podnik aktuálně zaměstnává cca 3000 zaměstnanců. Centrála Superbank sídlí v Praze, kde jsou provozovány ta nejdůležitější oddělení, která zajišťují chod banky. Oddělení podpůrná (např. kartotéka) jsou umístěny na menší centrále, která je v Olomouci. Součástí je také call centrum, kde sídlí operátoři vyřizující požadavky klientů banky, a také IT podpora, která má na starosti spíše interní požadavky samotných zaměstnanců.

Tato práce je zaměřena na motivační systém, který je nastaven pro zaměstnance na pražské centrále. Tento fakt je nutno zmínit, a to především z toho důvodu, že pro každou část podniku (tj. pro call centrum, pobočkovou síť, i samotné centrály) je nastaven jiný systém motivace a odměňování. Jak samotný motivační systém vypadá, bude popsáno v další části této práce.

Samotná centrála v Praze má následující organizační strukturu:

- Nejdůležitější osobu je generální ředitel (ten je společný jak pro centrály, tak samozřejmě i pro zbytek podniku),
- Generální ředitel má pod sebou pod sebou sedm členů představenstva, kteří mají na starosti jednotlivé segmenty banky, jak je znázorněno v diagramu níže,
- samotnému generálnímu řediteli se zodpovídá dalších sedm samostatných oddělení:

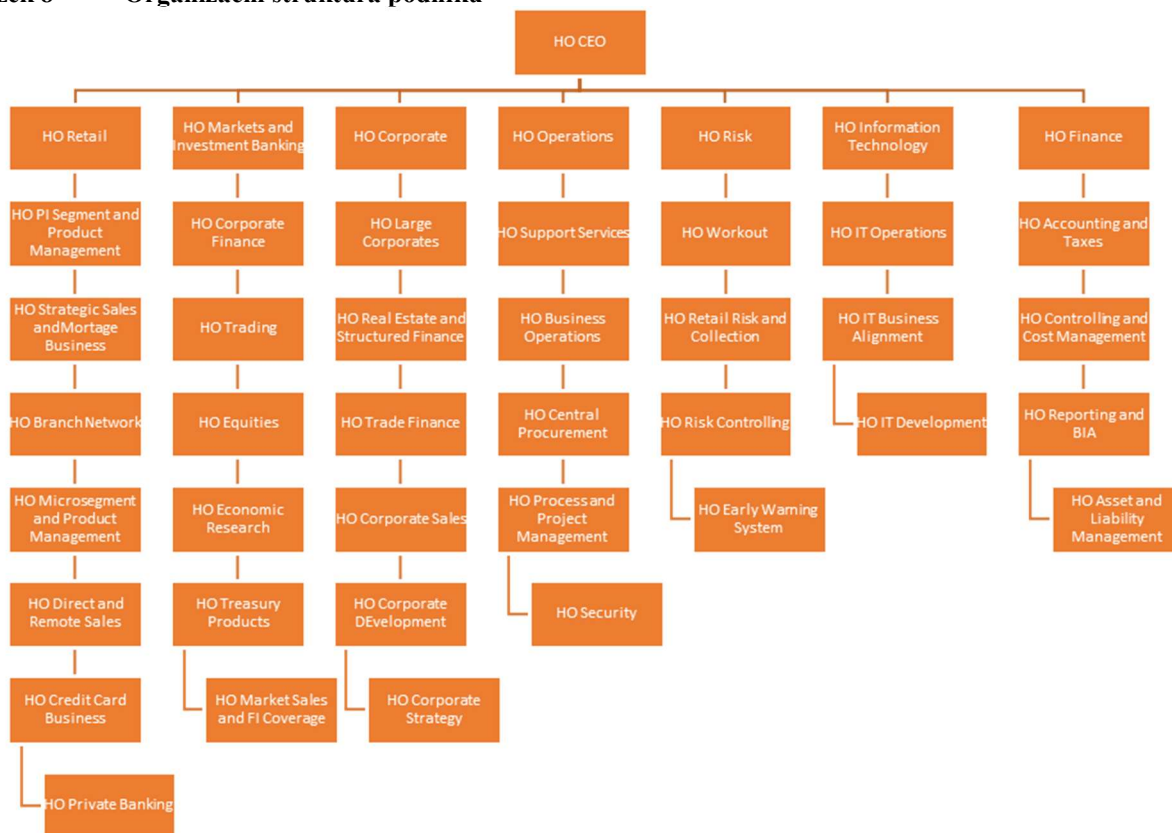
Obrázek 7 Oblast CEO



Zdroj: vlastní zpracování.

- Jednotliví členové představenstva mají pod sebou několik dalších manažerů, kteří zodpovídají za vedení menších oddělení, která pod danou oblast spadají. Tito manažeři mají zodpovědnost nejen za výsledky svého týmu, ale i za členy, které do týmu spadají, a za správu financí, které jsou pro daný tým k dispozici např. na rozvojové či jiné aktivity. Taktéž jsou zodpovědní za roční plnění budgetu, pokud je s nimi tato aktivita spojena.

Obrázek 8 Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování.

4.1.4 Proces řízení a hodnocení pracovního výkonu

Pro účely této práce je také vhodné zmínit, jakým způsobem je ve vybraném podniku nastaven proces řízení výkonu a jak je pracovní výkon hodnocen.

Řízení výkonu je integrovaný, kontinuální proces, který sladuje cíle a práci jednotlivců dle jejich zařazení do rolí, které má Superbank specifikované, a podporuje zaměstnance při zlepšování pracovních výkonů prostřednictvím zpětné vazby a možného koučování. Řízení výkonu vlastně tedy napomáhá zaměstnancům plnit obchodní i neobchodní cíle.

Individuální výkon je hodnocen pomocí kvantitativních i kvalitativních měřítek, kdy dochází k zohlednění finančních i nefinančních kritérií. Řízení výkonu se zaměřuje na identifikaci,

podporování, měření, hodnocení, zlepšování a odměňování pracovního výkonu zaměstnanců.

Tabulka 1 Přehled rolí, do kterých jsou zaměstnanci rozděleni

ROLE	POPIS ROLE
<i>CLIENT CARE</i>	Zaměstnanci v častém kontaktu s klienty banky s odpovědností za plnění krátkodobých obchodních a / nebo procesních cílů a spokojenost klienta.
<i>ADVISORY SALES</i>	Poradenská pozice v přímém osobním kontaktu s portfoliem klientů a s odpovědností za plnění finančních a obchodních cílů na portfoliu klientů a trvalý růst jejich spokojenosti se službami banky.
<i>EXECUTE</i>	Specialista s odpovědností za naplňování předem definovaných a kvantifikovaných KPIs vedoucích k dosahování operativních cílů banky.
<i>ENABLE</i>	Specialista nebo manažer malého týmu s odpovědností za naplňování předem definovaných a kvantifikovaných KPIs vedoucích k dosahování taktických a / nebo operativních cílů banky a drobné úpravy procesu vedoucí k jeho vyšší efektivitě a kvalitě.
<i>IMPROVE</i>	Expert nebo manažer malého týmu s odpovědností za řízení, zlepšování a efektivitu procesů vedoucích k dosahování taktických cílů banky.
<i>LEAD</i>	Manažer řídící přímo minimálně deset podřízených nebo tři manažery a dosahující svých cílů přes vedení týmu.

Zdroj: vlastní zpracování.

Každý ze zaměstnanců má stanoveny roční cíle s ohledem na svoji pozici, zkušenosti a taktéž již zmíněnou roli, kterou v rámci Superbank zastává. Celkové hodnocení je rozděleno do dvou dimenzí s různou vahou, jejichž součet dává dohromady 100 %. První dimenze nese název „CO“ – zde jsou stanoveny jednotlivé cíle, tedy to, čeho má být dosaženo a jakým způsobem to bude měřeno. Cíle musí splnit dále kritérium toho, aby jejich dosažení bylo reálné a musejí být časově ohraničené, respektive musí být jasně stanoven termín, do kterého jich má být dosaženo. První dimenze se na celkovém hodnocení výkonu podílí sedmdesáti procenty. Druhá dimenze se nazývá „JAK“ a jejím předmětem je chování, či také způsob, jakým mají být cíle dosahovány. Hodnotí se to, zda je plnění cílů v souladu s firemní kulturou, hodnotami Superbank a etickým kodexem celé nadnárodní bankovní skupiny. Dimenze „JAK“ je popsána a hodnocena pomocí definovaných kompetencí, které jsou pro danou roli klíčové. Na celkovém hodnocení zaměstnance se podílí ze třiceti procent.

Za hodnocení zaměstnance je vždy odpovědný jeho přímý nadřízený, kterému se také zaměstnanec přímo zodpovídá výsledky své práce. K hodnocení dochází vždy na roční bázi, a to v únoru, kdy se hodnotí výkon za uplynulý rok.

S hodnocením zaměstnanců je spojena výplata ročních bonusů. Jedná se o nenárokovou složku odměny, jejíž funkcí je především posílení stability, loajality a věrnosti zaměstnanců. Její vyplacení však nezáleží pouze na hodnocení, a tedy výsledcích samotných zaměstnanců, ale i na tom, jakých finančních výsledků dosáhla banka v rámci skupiny, potažmo celá nadnárodní skupina, a o jejím samotném vyplacení rozhoduje představenstvo banky na základě pokynu ze skupiny. Musí tedy být splněny veškeré regulační podmínky vycházející z mezinárodní legislativy (regulace odměňování CRD IV), národní legislativy (zejména vyhlášky ČNB č. 163/2014, o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry, v znění pozdějších změn a doplňků), a taktéž podmínky vnitřní směrnice banky.

Pokud dojde k pokynu v tom smyslu, aby došlo k vyplacení ročních bonusů, dostane banka informaci o přesné částce, která se poté rozdělí mezi zaměstnance mající nárok na roční bonus. Jeho výše je stanovena násobkem platu, v případě mimořádných výkonů je možné dosáhnout až na dvojnásobek měsíční mzdy. Částka bývá vyplácena s výplatou za měsíc březen.

4.1.5 Základní principy odměňování

Obecné zásady odměňování se týkají všech zaměstnanců, členů představenstva a členů dozorčí rady Superbank a vycházejí z:

- Obecných pravidel odměňování založených na výkonu a adekvátních k tržním podmínkám, zaměstnaneckých benefitech a ostatních nefinančních forem odměňování jako je např. uznání a

- regulačních požadavků na zásady odměňování.

Superbank používá jednoduchý a transparentní systém odměňování, který reflektuje obchodní strategii a je v souladu s regulatorními požadavky. Zásady odměňování podporují obchodní strategii a dlouhodobé firemní cíle, zájmy a hodnoty, a zároveň zahrnují opatření pro prevenci konfliktů zájmů. Politika odměňování odpovídá a podporuje zdravé a efektivní řízení rizik a zamezuje pobídkám k podstupování nepřiměřeného rizika, které přesahuje úroveň tolerovaného rizika vybrané instituce. Banka usiluje o optimalizaci rizika na všech úrovních prostřednictvím restrukturalizace systému mezd a omezené pohyblivé složky mzdy za účelem podpory řádného a účinného řízení rizik – což následně podporuje i přesnější plánování nákladů víceletých období. To vše v souladu se strategií a vizí podniku.

Základním kritériem je nastavení úrovně celkové finanční i nefinanční odměny, a to včetně základní mzdy, pohyblivé složky mzdy a jiných peněžních odměn, tak, aby odpovídaly tržním zvyklostem a benchmarku trhu. Politika zaměstnaneckých benefitů je dle Superbank nastavena tak, aby byly na trhu českých bankovních zaměstnavatelů konkurenceschopná.

Mzda je rozdělena do dvou základních složek, kterými jsou fixní a variabilní část mzdy. Fixní neboli pevná část mzdy je předem stanovena, je transparentní pro pracovníky a zároveň je stálá. Je určena pracovní smlouvou nebo mzdovým výměrem. Variabilní neboli pohyblivá část mzdy zahrnuje všechny složky mzdy, které nezahrnuje první zmíněná složka. Variabilní složka mzdy odráží trvale udržitelný výkon zohledňující případné riziko včetně výkonu nad rámec požadavků stanovených v popisu pracovní pozice. Účelem pohyblivé složky mzdy je podpoření schopnosti banky získat, motivovat a udržet si zaměstnance a podporovat výkonnost zaměstnanců i banky jako organizace. Součástí variabilní složky mzdy jsou jak již zmíněné roční bonusy, tak i případné mimořádné odměny. Rozhodnutí o jejich možném přidělení zaměstnanci je vždy v kompetenci přímého nadřízeného při splnění daných podmínek.

Ostatní nefinanční formy odměňování

Tyto formy odměňování musí být vždy jasné, měřitelné a transparentní.

Uznání

Uznání představuje projev zvláštní pozornosti zaměstnancům za jejich jednání, úsilí, chování či úspěchy. Pokud zaměstnanec či celý tým dosáhne opravdu výrazných úspěchů, dostane se jim uznání při příležitosti celobankovního setkání, které Superbank každoročně pořádá. Seznam oceňovaných schvaluje představenstvo banky.

4.1.6 Zaměstnanecké výhody

Přehled o dostupných benefitech neboli zaměstnaneckých výhodách, má každý zaměstnanec ve své benefiční peněžence (cafeterie). Jedná se o webovou stránku, kterou provozuje externí společnost spravující zaměstnanecké benefity pro Superbank. Právě tam si každý zaměstnanec volí, které benefity z oblasti volného času, finančních produktů a či příspěvku na stravování zakoupí ze své benefiční peněženy. Výše dostupných prostředků je navázána na délku pracovního poměru a také již zmíněnou roli, kterou zaměstnanec zastává.

Tabulka 2 Benefiční body dle zaměstnaneckých rolí

Role	Do 1 roku	1-5 let	nad 5 let
<i>Lead</i>	20 000 Kč	32 000 Kč	40 000 Kč
<i>Improve</i>	14 000 Kč	27 000 Kč	35 000 Kč
<i>Advisory Sales</i>	14 000 Kč	27 000 Kč	35 000 Kč
<i>Enable</i>	14 000 Kč	25 000 Kč	30 000 Kč
<i>Client Care</i>	14 000 Kč	25 000 Kč	30 000 Kč
<i>Execute</i>	14 000 Kč	23 000 Kč	25 000 Kč
<i>Trainee</i>	14 000 Kč	23 000 Kč	25 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro lepší orientaci v dostupných benefitech je zde uveden jejich soupis, jednotlivě o nich bude hovořeno dále:

- Benefitní peněženka: příspěvek na volný čas, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na stravování,
- odměny k významným životním a pracovním výročím,
- dovolená navíc
- pracovní volno za loajalitu, pro důležité rodinné události a na podporu osobního růstu,
- sick days – krátkodobá pracovní neschopnost,
- home office
- zdravotní péče,
- firemní školka a finanční příspěvek na školku,
- zvýhodněné bankovní produkty,
- slevy na produkty třetích stran.

4.1.6.1 Příspěvek na volný čas

Jedná se o jednu ze základních kategorií, na kterou lze uplatnit benefitní body. Ty lze využít u smluvních partnerů společnosti, která Superbank zajišťuje fungování benefitní peněženky. Platba je možná buďto nákupem volnočasových poukázek či pomocí speciální karty, která funguje jako klasická karta platební.

4.1.6.2 Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnanec může body z benefitní peněženky využít i formou příspěvků na penzijní připojištění či životní pojištění. Výše vlastního příspěvku není ze strany zaměstnavatele nijak omezena kromě celkové hodnoty samotné peněženky a zákonným limitem, který je v tomto případě omezen částkou padesát tisíc korun ročně.

4.1.6.3 Příspěvek na stravování

Příspěvek je poskytován formou stravovacích kuponů/e-stravenek v hodnotě 85 Kč na den. Nárok na stravenky je omezen jasně danými pravidly (počet odpracovaných hodin v kalendářním dni, výjimky ve dny jako jsou sick days, náhradní volno apod.). Je na každém

zaměstnanci, zda tento benefit využije či nikoliv. Pokud ano, odečte se z benefitní peněženky 55 % hodnoty stravenek, zbylých 45 % je odečteno srážkou ze mzdy.

4.1.6.4 Odměny k významným životním a pracovním výročím

Superbank poskytuje svým zaměstnancům u příležitosti jejich významných životních a pracovních výročí odměny do benefitní peněženky jako výraz ocenění a poděkování za práci pro banku. Při dovršení 50 let či 60 let věku obdrží zaměstnanec dar ve výši 2000 Kč. Při dosažení 10 let v zaměstnání čeká zaměstnanec peněžitá odměna ve výši 10 tisíc Kč. Při dosažení každých dalších 5 let v zaměstnání obdrží peněžitou odměnu ve výši tisícinásobku počtu odpracovaných let.

4.1.6.5 Dovolená navíc

Banka poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc nad rámec zákonné povinnosti. To znamená, že celkově má zaměstnanec k dispozici 5 týdnů dovolené. Týden dovolené navíc je však možno převést do benefitní peněženky – za každý den obdrží zaměstnanec 500 bodů, maximálně tedy může obdržet 2500 bodů za kalendářní rok, a to v případě plného úvazku.

4.1.6.6 Placené volno pro důležité rodinné události

Superbank poskytuje svým zaměstnancům jeden den placeného volna pro následující události: účast otce při porodu dítěte, zajištění návratu rodičky z porodnice, doprovod dítěte první den do první třídy ZŠ. Dále poskytuje jeden den placeného volna za jedno kalendářní čtvrtletí v případech, kdy těhotná žena nastupuje na mateřskou dovolenou či pokud osamělý rodič pečuje alespoň o jedno dítě do věku patnácti let.

4.1.6.7 Placené volno na podporu osobního růstu

Zaměstnanec může využít až čtyři dny placeného studijního volna a dále den volna z důvodu účasti na vlastní promoci.

4.1.6.8 Home office

Práce z domova mohou využívat všichni zaměstnanci, jejichž povaha práce nevyžaduje jejich fyzickou přítomnost na pracovišti a je vždy založeno na domluvě s přímým nadřízeným.

4.1.6.9 Sick days – krátkodobá pracovní neschopnost

Zaměstnanci mohou ročně využít dva dny plně hrazeného nebo až čtyři dny částečně hrazeného volna. To je určeno především pro případy náhle nevolnosti či případy začínající nemoci.

4.1.6.10 Zdravotní péče

Banka nabízí proplacení očkování proti chřipce, výše postaveným manažerům nabízí využití nadstandardní zdravotní péče zdarma u poskytovatele, který tuto službu pro banku zajišťuje.

4.1.6.11 Firemní školka a finanční příspěvek

Primárním cílem firemní mateřské školky je podpora osobního rozvoje a kariéry žen, usnadnění návratu z rodičovské dovolené a pomoc při sladění profesního a osobního života. Prostřednictvím benefiční peněženky je možné využít měsíční příspěvek ve výši 400 Kč za každé dítě umístěné do tohoto zařízení, které splňuje ostatní náležitosti.

4.1.6.12 Zvýhodněné bankovní produkty

Zaměstnanci mohou využívat bankovních produktů za zvýhodněných podmínek. Jedná se například o možnost vedení běžného účtu zdarma či výhodnější úrokové míry při využití půjček či hypoték.

4.1.6.13 Slevy na produkty třetích stran

Některé společnosti z bankovní skupiny a další podniky poskytují na základě dohod slevy na své produkty zaměstnancům Superbank. Jejich seznam je zaměstnancům vždy k dispozici.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření ve vybrané organizaci

Podrobný popis toho, jak byla zpracována metodika šetření, je uveden již na začátku této práce. Vzhledem k tomuto faktu bude o samotné metodice nyní hovořeno pouze stručně.

Dotazníkové šetření tedy bylo zaměřeno na zaměstnance pražské centrály vybraného podniku, což byla v tomto případě bankovní instituce, která byla pro účely této práce pojmenována jako Superbank. Samotný výzkum probíhal během prosince až ledna. Dotazník v elektronické formě byl po dohodě s personálním oddělením distribuován na cca 500 zaměstnanců napříč celou centrálou. Během dvou měsíců se podařilo sesbírat celkem 284 dotazníků, což tvoří 57 % původního počtu, jež byl na zaměstnance rozeslán. Šetření probíhalo anonymně a vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné.

První část byla zaměřena na demografické údaje o respondentovi a také na obecné informace, jako je například to, jak dlouho již respondent pro Superbank pracuje, jaké je jeho nejvyšší dosažené vzdělání apod.

Následující část, tj. samotná část výzkumná, už se blíže dotýkala samotného motivačního systému podniku a toho, jak jsou respondenti spokojeni s nastavením vybraného podniku. Hodnotilo se cca vybraných 20 stimulů, a to ze dvou hledisek – první z nich vypovídalo o tom, jak jsou zaměstnanci s vybranými kritérii v rámci svého zaměstnavatele spokojeni, druhé z hledisek bylo zaměřeno na to, do jaké míry jsou tytéž stimuly samotnými zaměstnanci obecně vnímány jako důležité pro jejich motivaci a podávání kvalitního pracovního výkonu. Stimuly/kritéria byla zvolena tak, aby korespondovala s materiály z interních zdrojů a tedy tím, jak samotný podnik prezentuje svůj motivační systém.

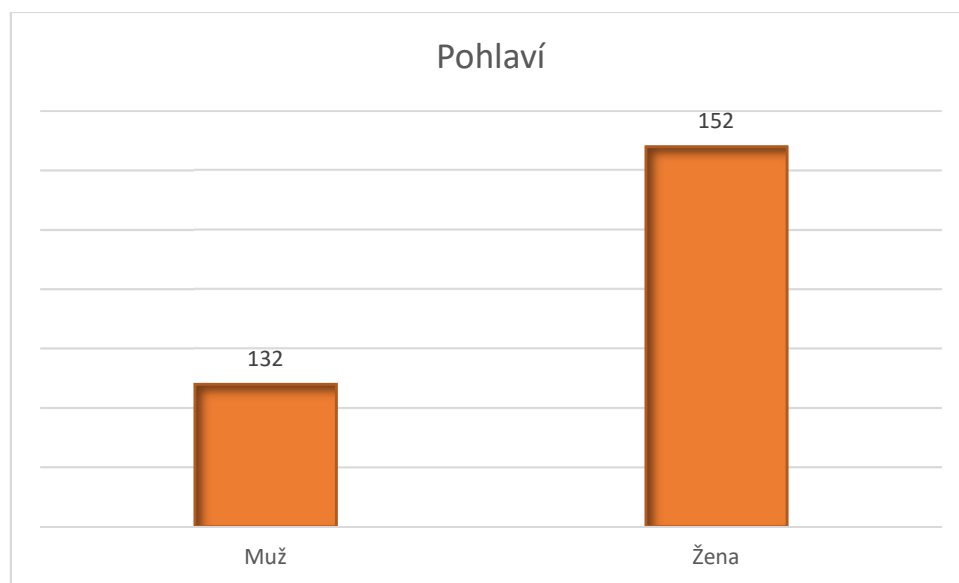
4.2.1 Výstupy z dotazníkového šetření

Jak již bylo řečeno, v první části dotazníku byly zjišťovány demografické údaje (pohlaví, věk ...) a další obecné informace o respondentovi. Nyní se blíže podíváme na to, jací vlastně jsou respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu:

4.2.1.1 Pohlaví

Z následujícího grafu můžeme vidět, že z většiny převládají ženy. Z celkového počtu 284 respondentů je jich 152, tudíž nadpoloviční většina. Vzhledem k tomu, jak se na první pohled jeví organizační struktura Superbank, kdy ve vedoucích pozicích jsou převážně muži, a pozice specialistů jsou naopak obsazeny spíše ženami, rozložení pohlaví v rámci tohoto šetření pravděpodobně dosti věrně kopíruje rozložení reálné v rámci vybraného podniku.

Graf 1 Pohlaví 1



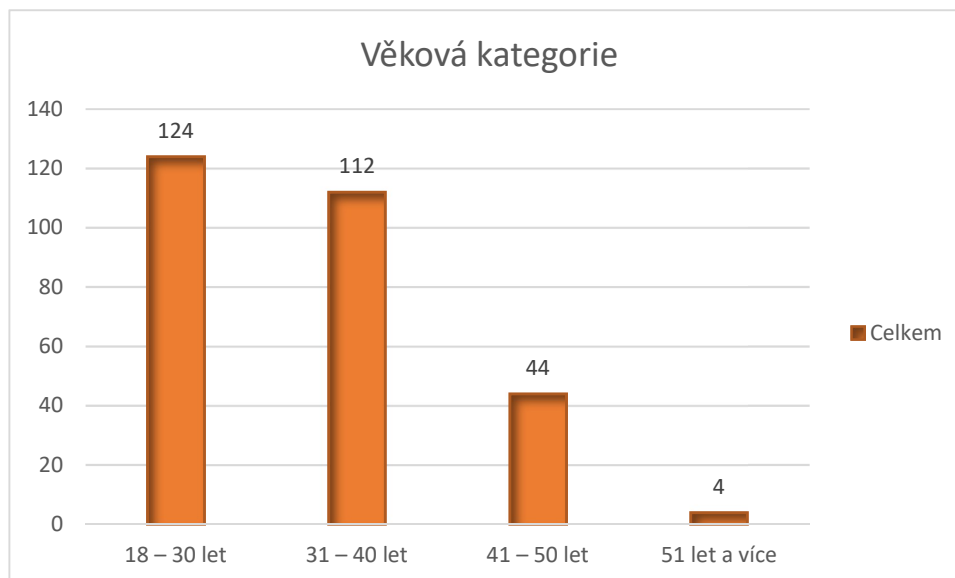
Zdroj: vlastní výzkum

4.2.1.2 Věková kategorie

Věková kategorie, o níž pojednává graf číslo 2, byla rozdělena do čtyřech skupin. Takřka ze 44 % se v rámci dotazníkového šetření jednalo o osoby mezi 18 až 30 lety, 39 % tvořili lidé mezi 31. a 40. rokem věku. Zbytek respondentů byl tvořen 44 osobami mezi 41 až 50 lety a

pouze 4 osoby byly starší 51 let. Z dat zle tedy usuzovat, že pracovní kolektiv Superbank tvoří převážně lidé do 40. roku věku. Jedná se tedy spíše o zaměstnance mladší generace.

Graf 2 Věková kategorie

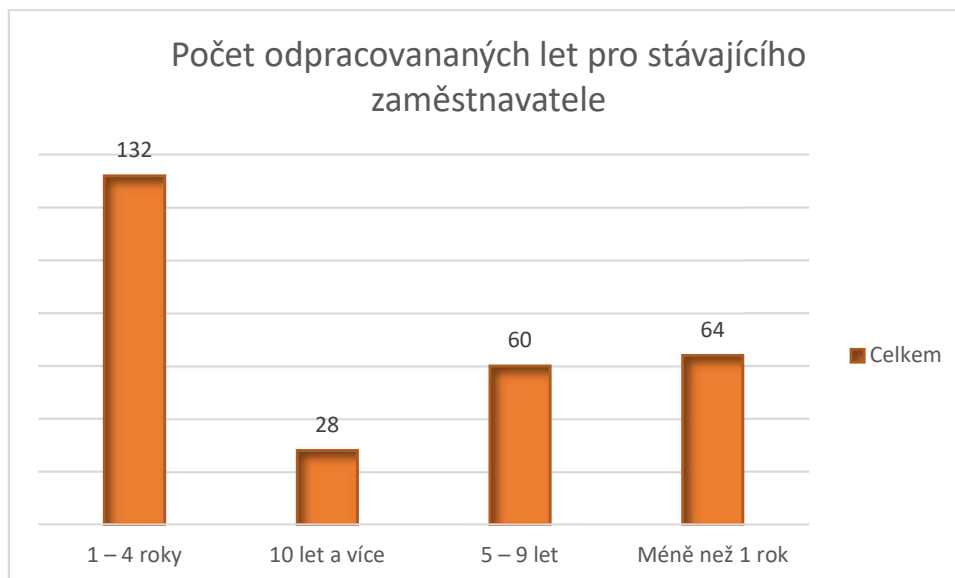


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.3 Počet odpracovaných let pro stávajícího zaměstnavatele

Otázka na počet odpracovaných let pro stávajícího zaměstnavatele byla rozdělena taktéž do čtyřech kategorií, a to méně než jeden rok, dále jeden rok až čtyři roky, pět až devět let a deset let a více. Z výzkumu vzešly následující poznatky: takřka polovina respondentů pracuje pro Superbank déle než rok, ale méně než čtyři roky. Naopak 23 % pro daný podnik pracuje kratší dobu než jeden rok a 21 % osob pro Superbank pracuje již pět až devět let. Nejmenší podíl zde představují osoby, které pro vybraný podnik pracují deset let a více – jedná se o 28 osob, tj. cca 10 % respondentů. Data reprezentuje graf číslo tři níže.

Graf 3 Počet odpracovaných let pro stávajícího zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.4 Nejvyšší dosažené vzdělání

V oblasti zaměřující se na nejvyšší dosažené vzdělání je z největší části zastoupena skupina vysokoškolsky vzdělaných osob, které tvoří 68 procent dotazovaných. Dvacet osm procent tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Pouze čtyři osoby mají středoškolské vzdělání, avšak bez maturity a osm osob dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců je tedy vysokoškoláky, což by mohlo znamenat, že Superbank dává přednost vzdělaným pracovníkům, a taktéž činnosti, které zaměstnanci Superbank vykonávají, mnohdy vyžadují vysokou úroveň vzdělání.

Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum.

Jak již bylo řečeno, výzkumná část dotazníku se zaměřuje na dvě hlediska: spokojenost zaměstnanců v souvislosti se stávajícím zaměstnavatelem a to, do jaké míry tytéž faktory ovlivňují jejich motivaci a pracovní výkon obecně.

Pro srovnání budou v následující části u každého hodnoceného kritéria uvedeny oba pohledy, tj. jak jen, do jaké míry jsou zaměstnanci v té či oné oblasti spokojeni, a zároveň i pohled druhý, který ukazuje, do jaké míry vybrané stimuly a kritéria ovlivňují zaměstnaneckou motivaci a potažmo i pracovní výkon obecně.

Hodnoceny byly následující kritéria a stimuly:

Pracovní prostředí, výše mzdy, spokojenost s ročními bonusy a mimořádným mzdovým ohodnocením, pocit jistoty zaměstnání, spokojenost s výší příspěvku na stravování, tj. s hodnotou stravenek, styl řízení vedoucích pracovníků a zpětná vazba, spokojenost se zaměstnaneckými benefity – jejich výší a možnostmi uplatnění, pracovní kolektiv, charakter přímého nadřízeného, pochvaly od vedení, možnost kariérního růstu, úroveň informovanosti od vedení podniku, pracovní doba, možnost pracovat z domova, akce pro zaměstnance a oblast školení a možnosti osobního rozvoje.

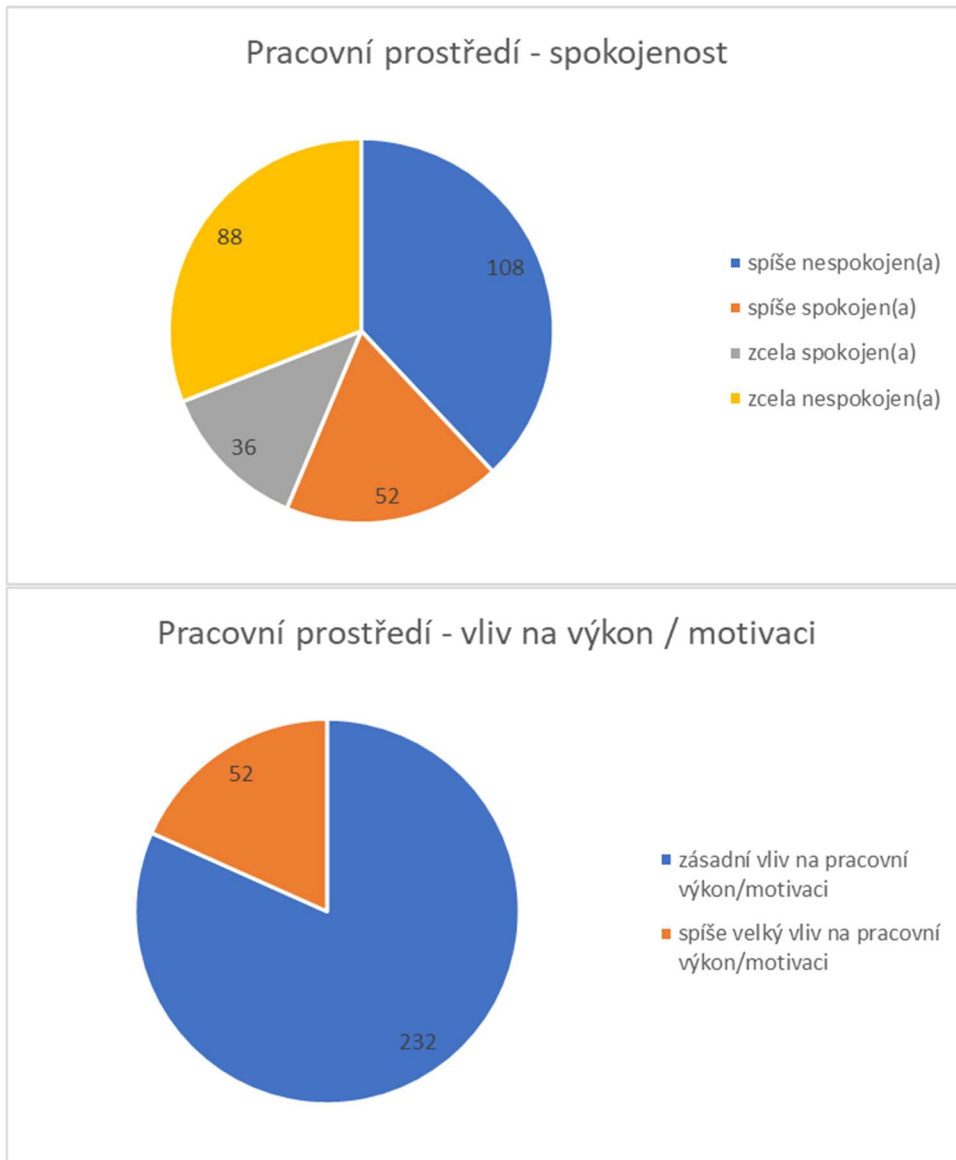
4.2.1.5 Pracovní prostředí

První kritérium, které bylo zaměstnanci posuzováno, je pracovní prostředí. Superbank je typický korporátní podnik dnešní doby, jehož pracoviště tvoří tzn. open space neboli česky „otevřený prostor“. Jedná se tedy o sdílený prostor bez příček, který je zřizován především pro svou finanční nenáročnost. Toto uspořádání má však celou řadu kritiků jak mezi odborníky, tak i samotnými zaměstnanci – je zde vyšší hladina hluku, potažmo i stresu, což může vést ke snižování produktivity práce.⁵⁰

Na výsledcích dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Superbank je zřejmé, že open space, potažmo tedy celé pracovní prostředí, většině lidí nevyhovuje – 69 % zúčastněných se vyjádřilo ve prospěch toho, že s pracovním prostředím jsou zcela či spíše nespokojeni. Pokud se však podíváme na to, jak lidé subjektivně pracovní prostředí vnímají ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu a motivaci, dojdeme k tomu, že všichni zúčastnění vnímají pracovní prostředí jako důležitý faktor, který jejich pracovní výkon a motivaci ovlivňuje – pro 232 osob z 284, tj. pro 82 % respondentů, je pracovní prostředí faktorem v tomto ohledu zásadním.

⁵⁰ RÝZNEROVÁ, Jana. *Syndrom open space. Jak škodí sdílené kanceláře* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://magazin.dobracevec.cz/syndrom-open-space.-jak-skodi-sdilene-kancelare>

Graf 5 Pracovní prostředí – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

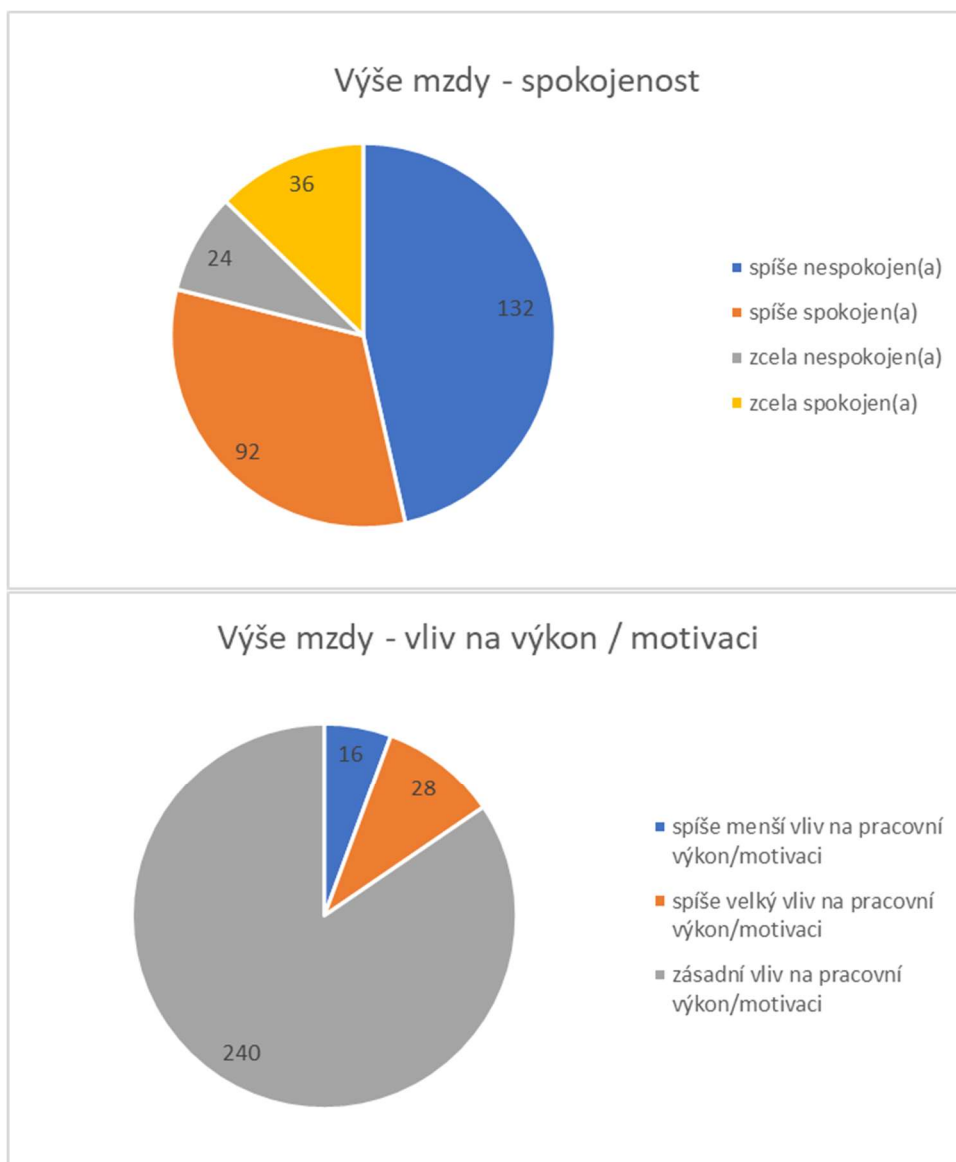


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.6 Výše mzdy

Dalším důležitým kritériem, které zaměstnanci hodnotili, byla výše mzdy. S její výší je nespokojeno plných 55 % dotazovaných – pokud bereme v úvahu osoby, které na tuto otázku odpověděli, že jsou s její výší nespokojeni zcela (24 osob) či spíše nespokojeni (132 osob). Pouze 13 % respondentů je s výší mzdy zcela spokojeno. Na druhou stranu celých 85 % dotazovaných odpovědělo, že výše mzdy má zásadní podíl na tom, jak motivováni se cítí být, tj. dle jejich pocitu má výše mzdy zásadní význam na tom, jak kvalitní pracovní výkon odvádí. Mzda bývá důležitým kritériem, podle kterého se často rozhodujeme, pro kterého zaměstnavatele či na jaké pozici budeme pracovat. Plošně se dá říci, že spíše menšina osob napříč populací je s výší své mzdy spokojena, tudíž zde jsou výsledky očekávatelné.

Graf 6 Výše mzdy – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

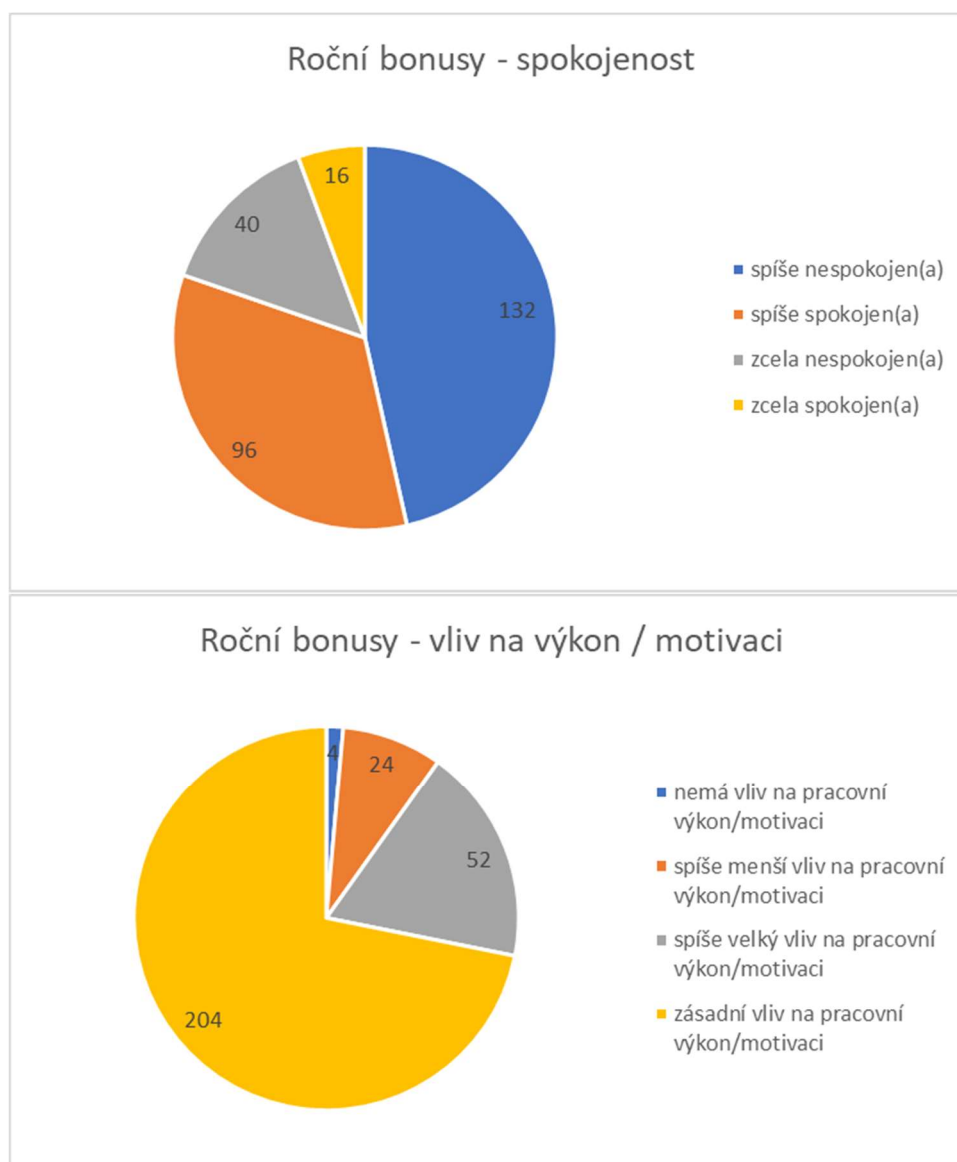


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.7 Prémiový řád – roční bonusy

Roční bonusy jsou v rámci podniku častým tématem, a to převážně v době na začátku nového kalendářního roku, kdy se čeká na stanovisko, zda budou vyplaceny či nikoliv. Vzhledem k tomu, že se jedná o významnou část celkové finanční odměny, výsledky ani v tomto případě nejsou překvapivé – s jejich výší je nespokojeno 60,5 % dotazovaných, na druhou stranu více než třetina, konkrétně 34 % dotazovaných, s nimi spíše spokojeno je. Pro 204 osob mají roční bonusy, respektive jejich výše a nastavení, zásadní vliv na pracovní motivaci a výkon. Pouze pro 10 % respondentů má toto kritérium spíše menší vliv na pracovní motivaci / výkon či nepocítují vliv žádný.

Graf 7 **Roční bonusy – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci**

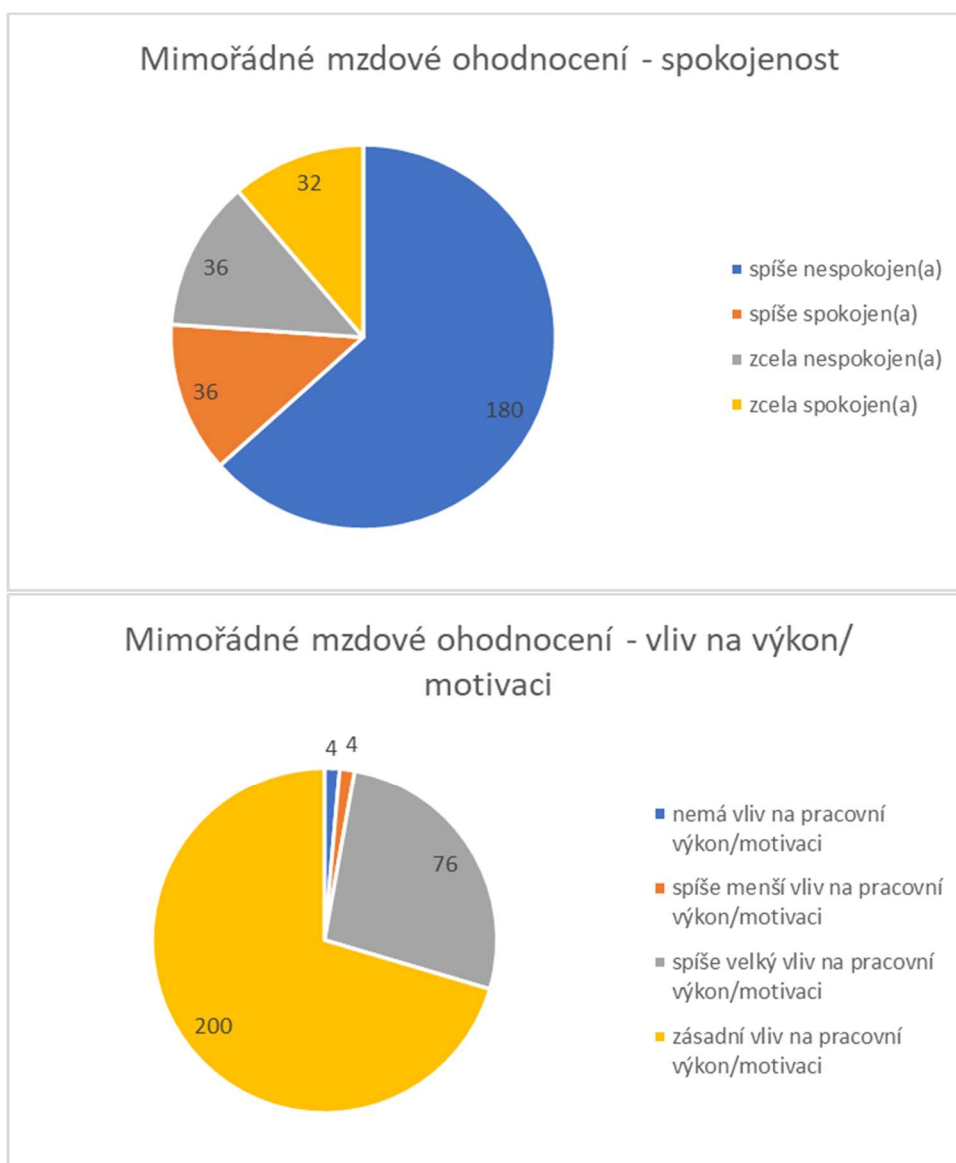


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.8 Mimořádné mzdové ohodnocení

S tím, jak je v rámci Superbank vyplácena mimořádná peněžitá odměna, je spíše či zcela nespokojeno 76 % dotazovaných. Pro 97 % zaměstnanců, kteří se tohoto výzkumu zúčastnili, je však mimořádné mzdové ohodnocení velmi významné z pohledu na jejich pracovní motivaci / výkon.

Graf 8 Mimořádné mzdové ohodnocení – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

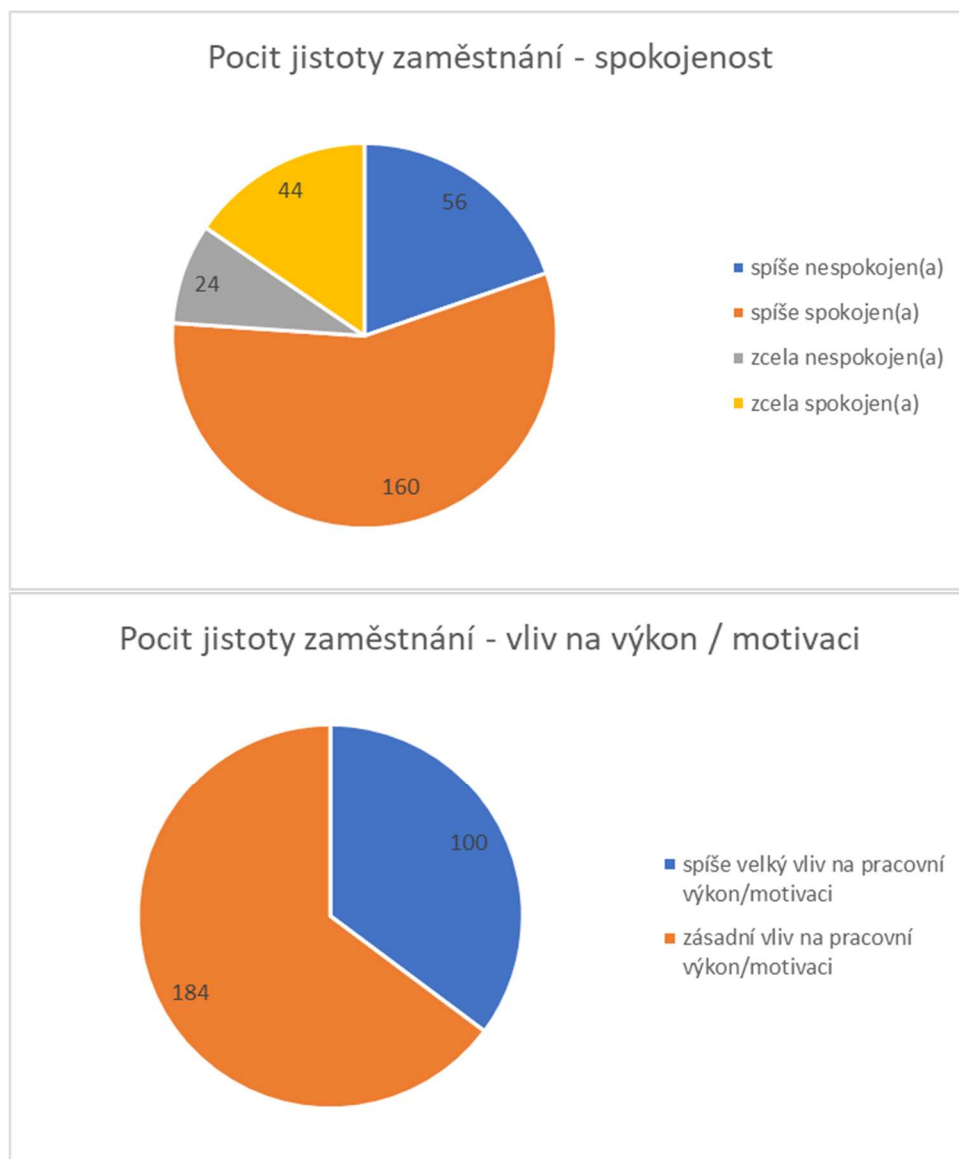


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.9 Pocit jistoty zaměstnání

Dostáváme se k prvnímu pozitivně hodnocenému kritériu a tím je pocit jistoty zaměstnání. Plných 72 % dotazovaných cítí ze strany svého zaměstnavatele jistotu toho, že o práci nepřijdou a že se s nimi počítá. Zároveň všichni dotazovaní odpověděli, že pro ně má toto kritérium spíše velký či zcela zásadní vliv na to, jak motivováni se cítí / jak kvalitní pracovní výkon podávají.

Graf 9 Pocit jistoty zaměstnání – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

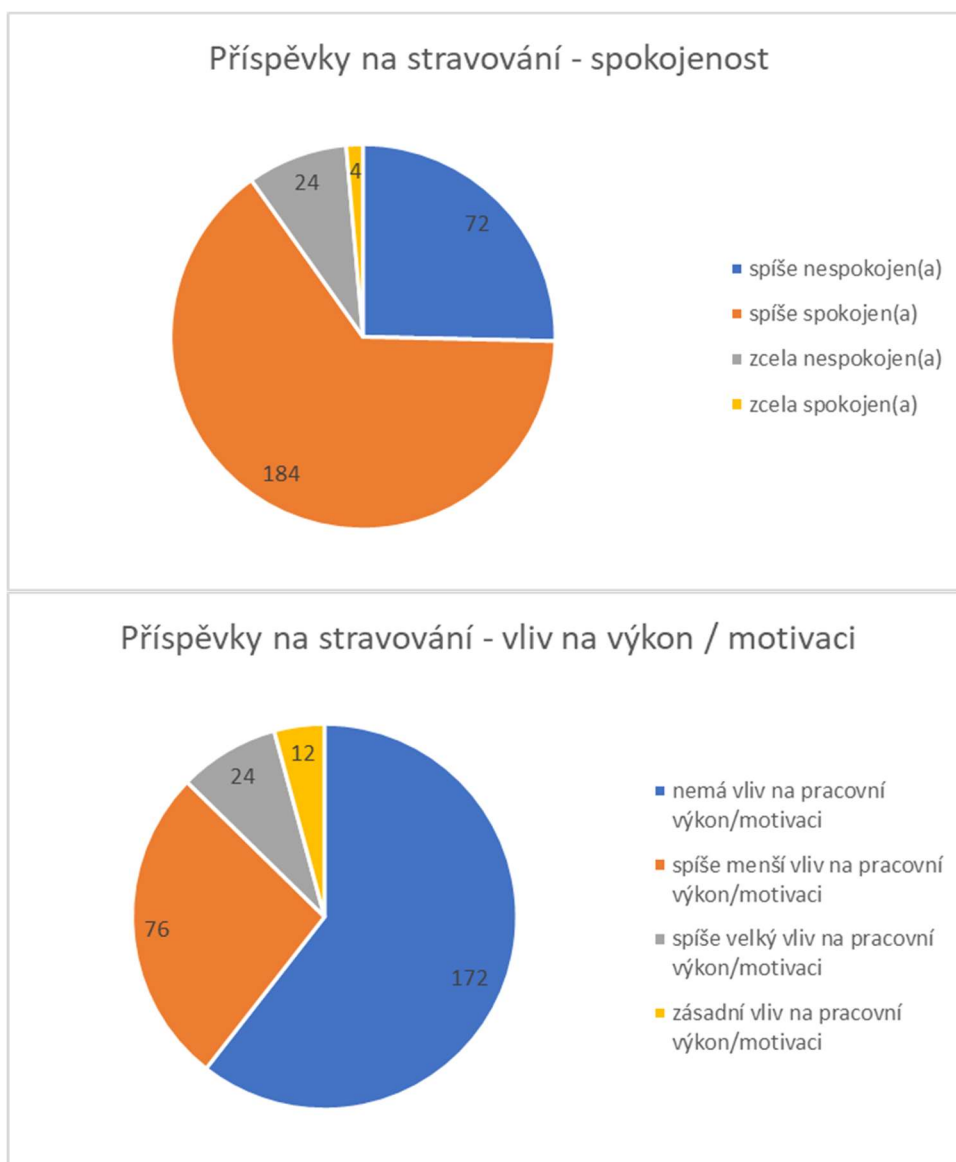


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.10 Příspěvky na stravování – stravenky

Bodem, který nemá příliš zásadní vliv v odměňovacím/motivačním systému vybraného podniku, jsou příspěvky na stravování. Jak je vidět z grafu níže, 66 % respondentů je s jejich výší zcela či spíše spokojeno, zbylých 34 % vidí příspěvky spíše jako nedostatečné. Zároveň, jak je však vidět z druhého grafu, má tento faktor prakticky mizivý vliv na pracovní motivaci / úroveň výkonu zaměstnanců – a to pro 87 % zúčastněných.

Graf 10 Příspěvky na stravování – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

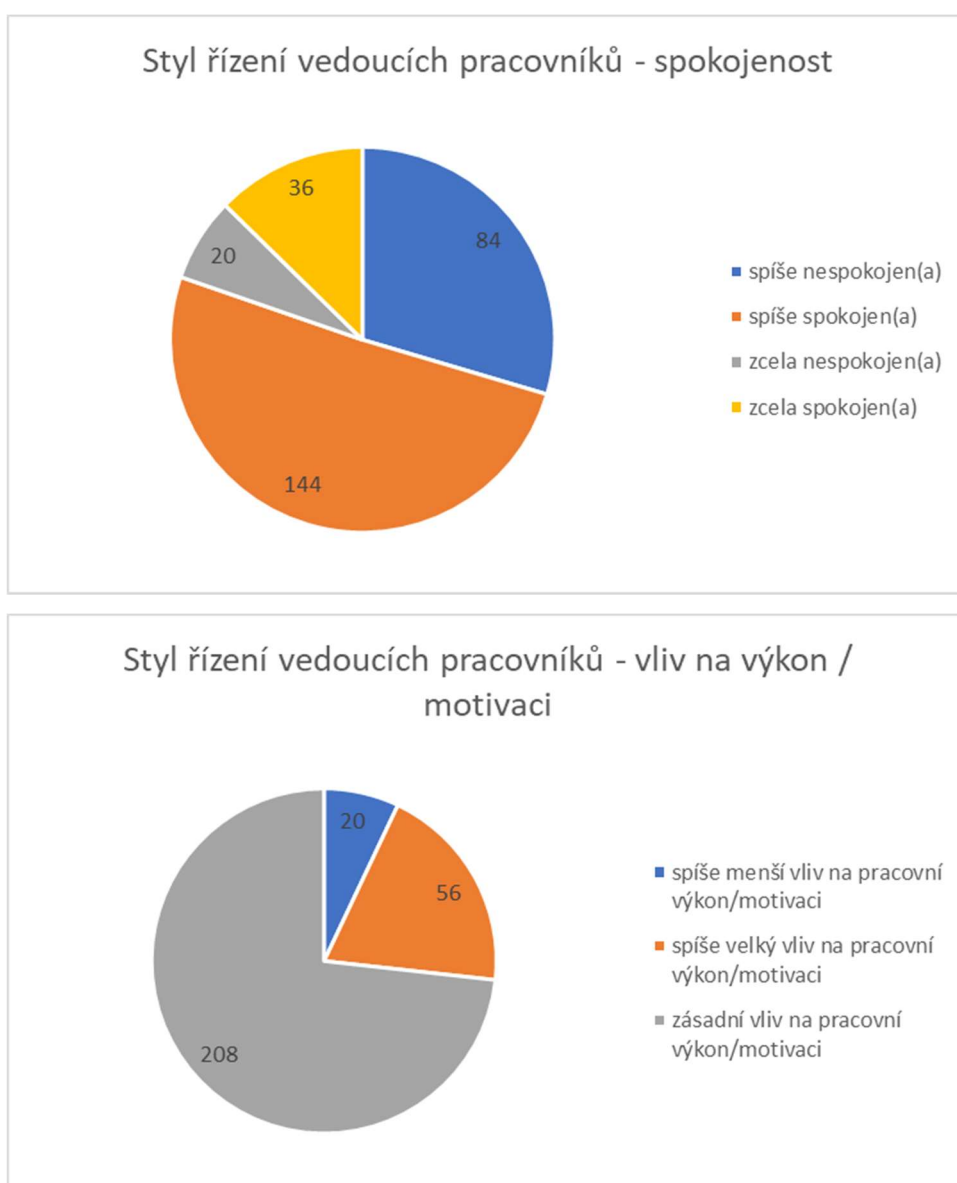


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.11 Styl řízení vedoucích pracovníků

Nadpoloviční většina respondentů, konkrétně 63 %, je spokojeno s tím, jakým stylem vedoucí pracovníci řídí své podřízené. Téměř třetina zúčastněných, konkrétně 30 %, je však se stylem řízení vedoucích pracovníků spíše nespokojena, a přitom pro většinu osob (208 z 284 zúčastněných) je právě styl řízení zásadní pro jejich motivaci a podávání kvalitních pracovních výsledků.

Graf 11 Styl řízení vedoucích pracovníků – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

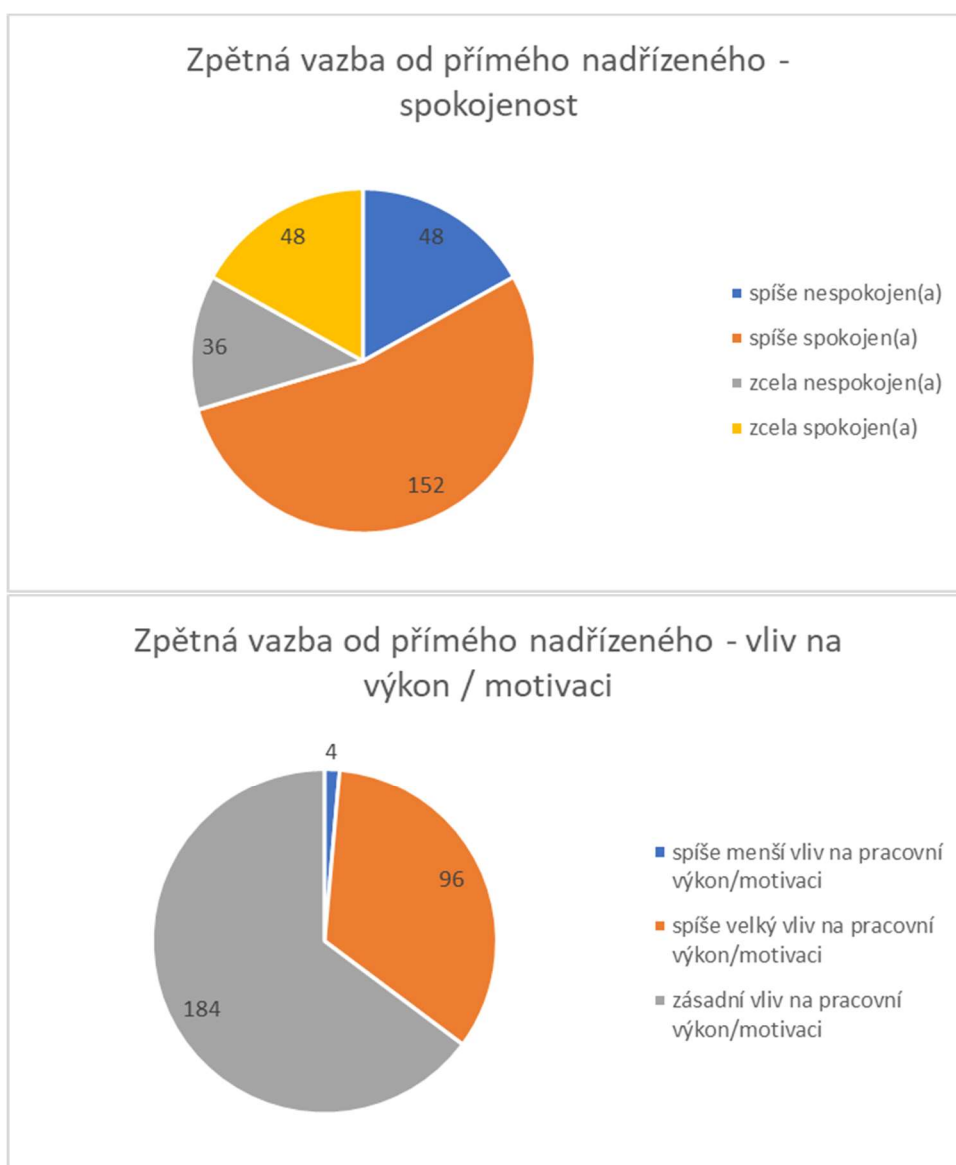


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.12 Zpětná vazba od přímého nadřízeného

V případě spokojenosti se zpětnou vazbou od přímého nadřízeného je tomu tak, že 70 % respondentů je spíše či zcela spokojeno s tím, jaké zpětné vazby se jim od svého šéfa dostává. Zároveň je to pro veškeré dotazované s výjimkou čtyř osob důležitým bodem z hlediska jejich motivace a pracovního výkonu.

Graf 12 Zpětná vazba od přímého nadřízeného – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci



Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.13 Benefity – výše ročního příspěvku do cafeterie a možnost uplatnění příspěvku u smluvních partnerů poskytovatele

O benefiční peněžence bylo hovořeno již v předchozí části této práce. Výše příspěvku je tedy závislá na době, kterou zaměstnanec již pro Superbank odpracoval a zároveň také na roli, pod kterou jeho pracovní pozice spadá. Otázka benefitů se dotýká toho, zda panuje spíše všeobecná spokojenost s výší příspěvku či je tomu naopak, a zda je možnost toho, kde body uplatnit, dostatečná, tj. zda existuje dostatek smluvních partnerů poskytovatele služeb, kde mohou zaměstnanci Superbank uplatnit body při směně za služby či zboží.

Za tabulky níže můžeme vidět, že co se spokojenosti s výší příspěvku týče, respondenti jsou v podstatě rozdělení na dva rovnocenné protichůdné tábory – polovina z nich projevuje spíše spokojenost, druhá polovina spokojená není. Stejně tak je tomu u možnosti uplatnění benefitů, kde se respondenti taktéž dělí na poloviny.

Z pohledu vlivu na motivaci a na pracovní výkon je oblast benefitů vnímána následovně: 60 % dotazovaných uvedlo, že co se týče výše ročního příspěvku, nemá tento stimul buďto žádný či spíše žádný vliv. Pouze pro 11 % z nich má tento bod vliv zásadní. Druhé zkoumané hledisko, tj. možnost uplatnění příspěvku u smluvních partnerů, je hodnoceno podobně – z takřka 70 % nemá tento bod vliv na pracovní výkon či motivaci.

Tabulka 3 Zaměstnanecké benefity – příspěvek do cafeterie

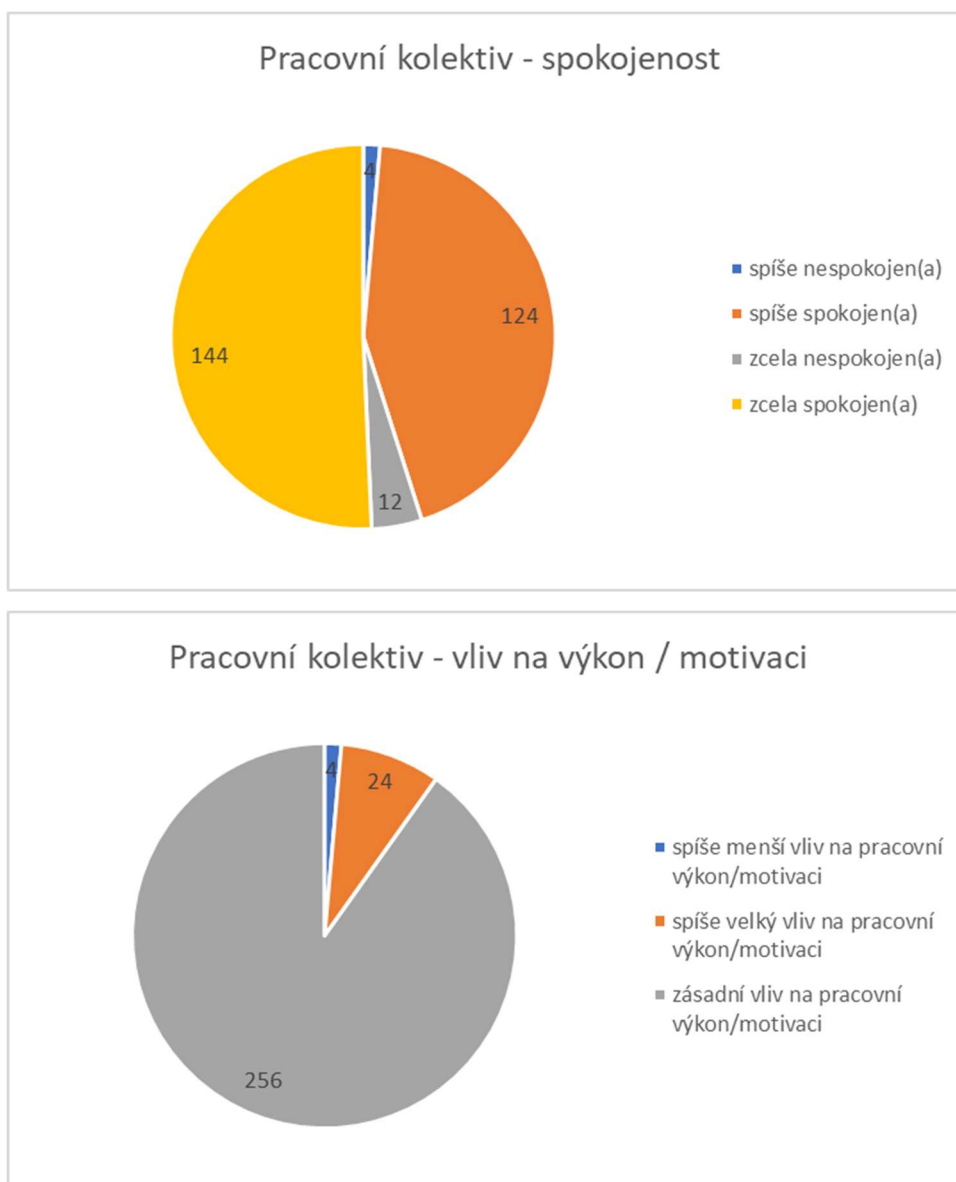
BENEFITY	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>zcela nespokojen(a)</i>	<i>zcela spokojen(a)</i>
Benefity – výše ročního příspěvku do cafeterie	39%	28%	13%	20%
Benefity – možnost uplatnění příspěvku u smluvních partnerů (tj. nabídka smluvních partnerů, kde se dá tento finanční benefit uplatnit, je dostatečná)	17%	32%	37%	14%
	<i>nemá vliv na pracovní výkon/motivaci</i>	<i>spíše menší vliv na pracovní výkon/motivaci</i>	<i>spíše velký vliv na pracovní výkon/motivaci</i>	<i>zásadní vliv na pracovní výkon/motivaci</i>
Benefity – výše ročního příspěvku do cafeterie	15%	45%	28%	11%
Benefity – možnost uplatnění příspěvku u smluvních partnerů (tj. nabídka smluvních partnerů, kde se dá tento finanční benefit uplatnit, je dostatečná)	35%	32%	27%	6%

Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.14 Pracovní kolektiv

Dostáváme se k bodu, který dopadl v rámci dotazníkového šetření nejvíce pozitivně, a to k pracovnímu kolektivu. Superbank si zakládá na kvalitní kolektivní spolupráci a taktéž na nadstandardních vztazích na pracovišti, a to jak mezi kolegy, tak i mezi nadřízenými a jejich podřízenými. 94 % dotazovaných uvedlo, že je s pracovním kolektivem spíše či zcela spokojeno – pouze 12 osob z 284 uvedlo, že není spokojeno vůbec. Zároveň se ukázalo, že pracovní kolektiv sami zaměstnanci vnímají jako jeden z klíčových faktorů působících na jejich motivaci a pracovní výkon – plných 90 % respondentů ho vnímá jako zásadní.

Graf 13 Pracovní kolektiv – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

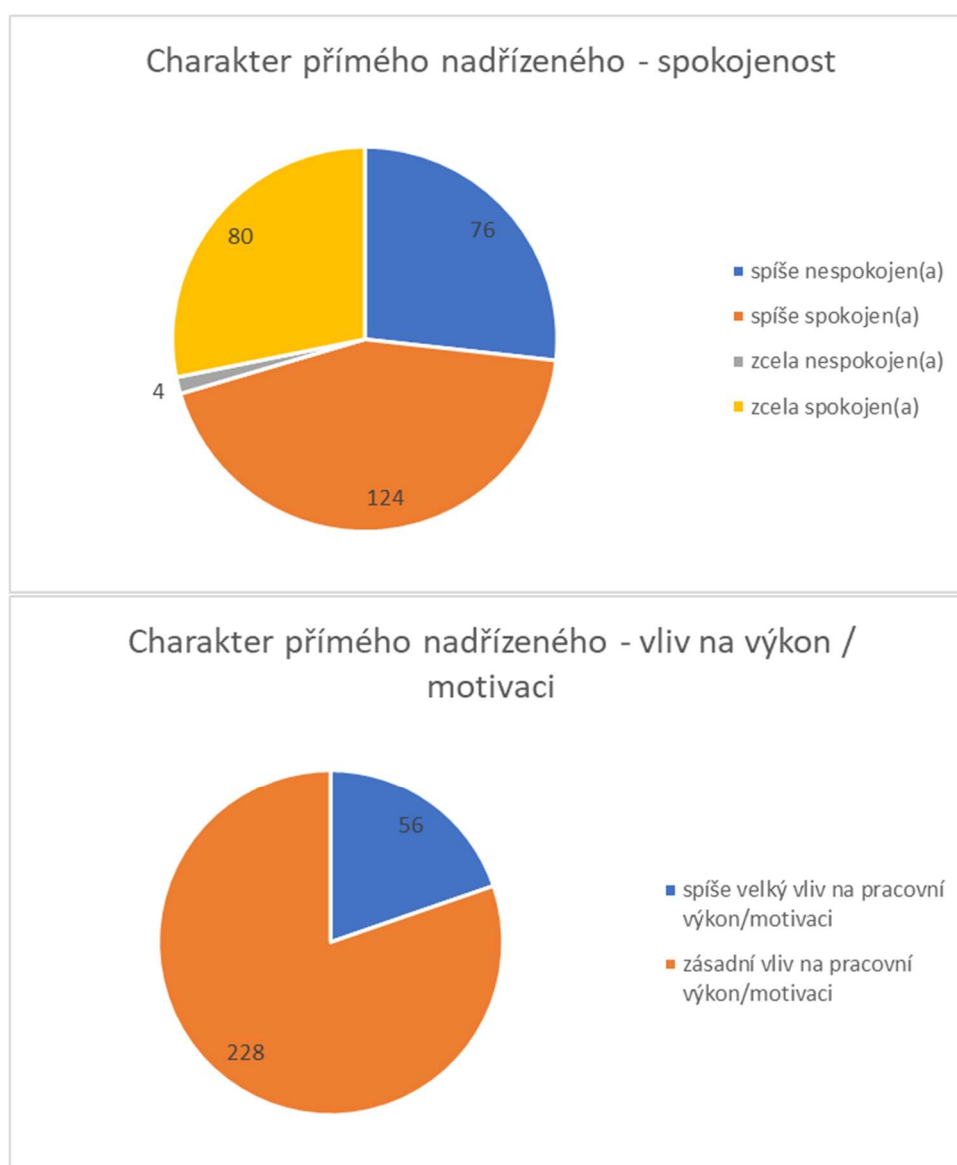


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.15 Charakter přímého nadřízeného

To, jaký typ člověka mají zaměstnanci za svého nadřízeného, bylo dalším faktorem, který byl v rámci tohoto výzkumu hodnocen. 72 % dotazovaných je s charakterem svého šéfa spíše či zcela spokojeno, pouze 4 osoby nejsou spokojeny vůbec. Z pohledu vlivu na pracovní výkon a motivaci je pro zaměstnance charakter nadřízeného dosti důležitý – pro 228 z nich má tento faktor dokonce zásadní vliv.

Graf 14 Charakter přímého nadřízeného – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

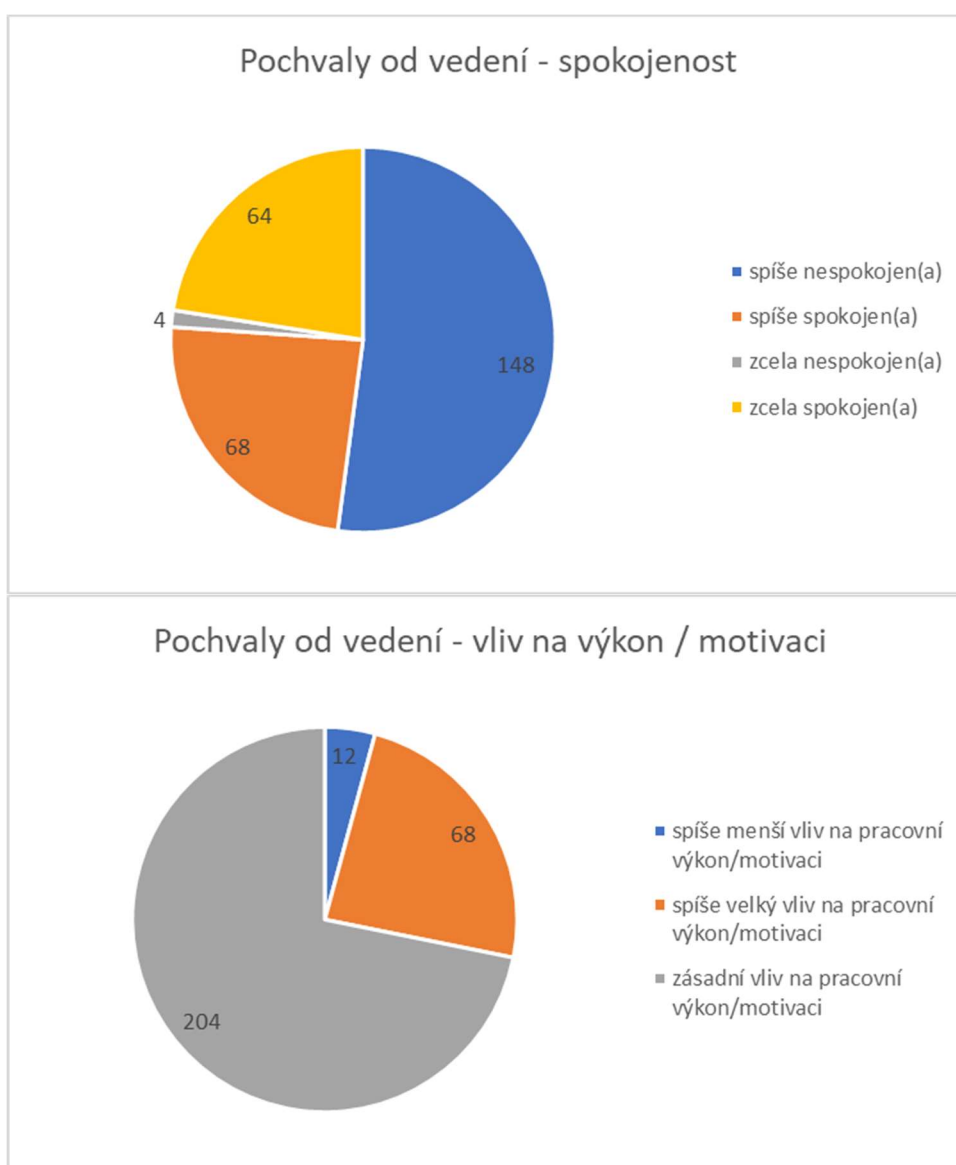


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.16 Pochvaly od vedení

Dostáváme se ke stimulu, kterým jsou pochvaly od vedení. Ten už natolik pozitivně hodnocen není – téměř 54 % dotazovaných uvedlo, že spíše není či není zcela spokojeno s tím, kolik pochval od vedení se jim dostává. Naopak 23 % osob tento bod vidí tak, že se jim pochval dostává absolutní dostatek. Hodnocení tohoto stimulu je tedy opět rozporuplné – i vzhledem k faktu, že pro 96 % zúčastněných hraje tento bod velkou roli co se motivace a pracovního výkonu týče. Je zde tedy prostor pro zlepšení.

Graf 15 Pochvaly od vedení – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

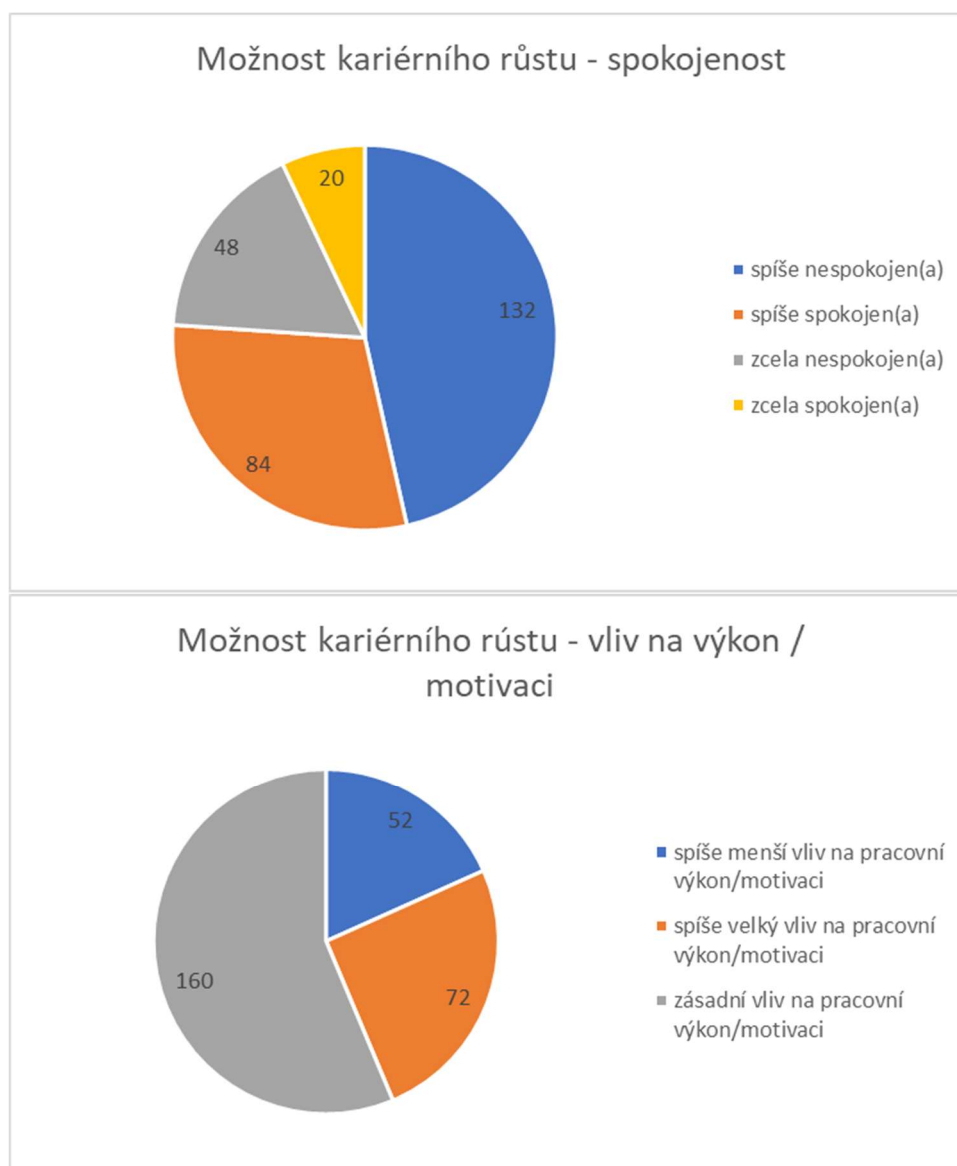


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.17 Možnost kariérního růstu

To, aby se člověk mohl ve svém kariérním světě neustále posouvat a růst, hraje pro velkou část populace významnou roli. Právě kariérní růst byl tedy dalším bodem, který byl v rámci dotazníkového šetření hodnocen. 63 % dotazovaných necítí, že by možnosti pro kariérní růst v rámci Superbank byly dostatečné – zcela opačně to vnímá pouze 20 dotázaných. Pro 160 respondentů má navíc možnost kariérního růstu zásadní vliv na to, jak motivováni se cítí být, což může mít vliv na jejich pracovní výkon. Padesát dva osob naopak uvedlo, že možnost kariérního růstu na ně naopak až takový vliv z tohoto pohledu nemá.

Graf 16 Možnost kariérního růstu – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

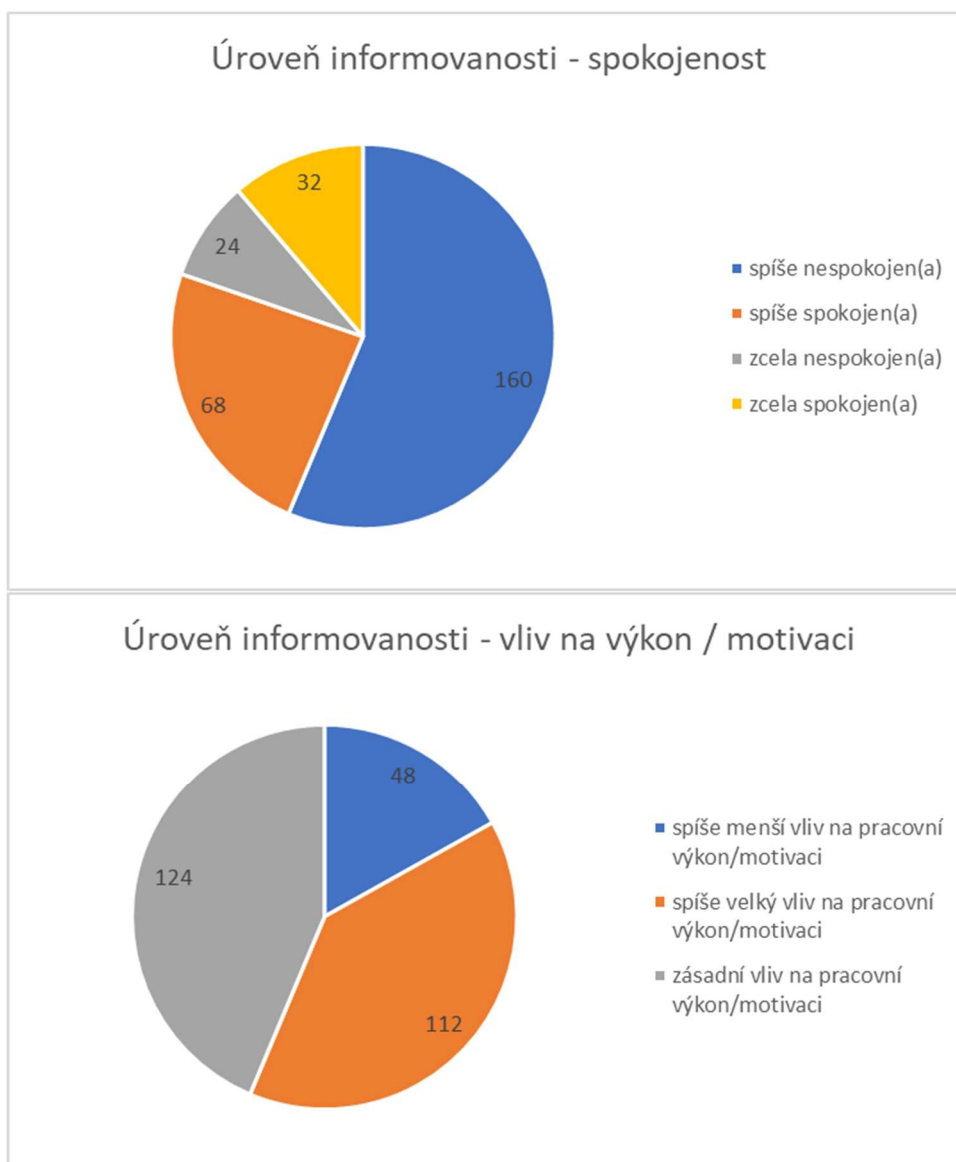


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.18 Úroveň informovanosti směrem od vedení podniku k zaměstnancům

Takřka 65 % dotazovaných je nespokojena s tím, jaká je úroveň informovanosti v podniku, pro který pracují. Zdá se tedy, že množství a způsob, jakým vedení distribuuje informace směrem k zaměstnancům, není pro většinu zaměstnanců dostatečné. Pouze 68 z 284 dotazovaných se vyslovilo zcela opačným způsobem, a to tedy tím, že jsou s úrovní informovanosti od vedení zcela spokojeni. Vzhledem k tomu, že pro 83 % dotazovaných má tento bod velký význam s ohledem na jejich pocit motivovanosti a kvality pracovního výkonu, je zde prostor pro zlepšení.

Graf 17 Úroveň informovanosti – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

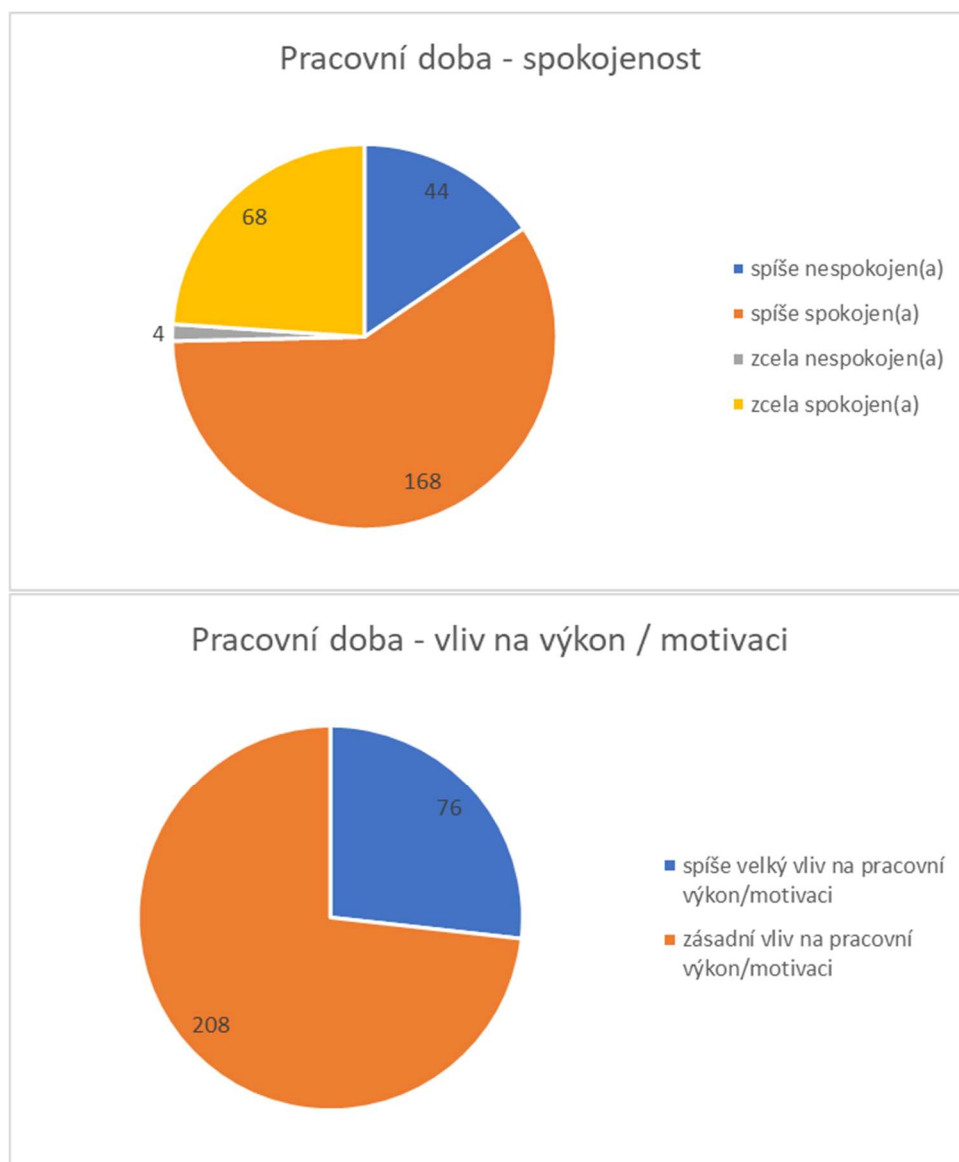


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.19 Pracovní doba

Další hodnocené kritérium, kterým je pracovní doba, dopadlo v rámci dotazníkového šetření následujícím způsobem: 83 % dotazovaných se vyjádřilo v tom smyslu, že jsou s tím, jakým způsobem je pracovní doba v rámci Superbank nastavena, spokojeni – detail viz níže v grafu. Pouze 4 osoby nejsou spokojeny vůbec, 44 je spíše nespokojeno. Pracovní doba je na centrále Superbank nastavena tak, že mezi 9. a 15. hodinou je nutné na pracovišti být, zbytek je na samotném zaměstnanci – samozřejmě tak, aby součet hodin v měsíci odpovídal jeho úvazku. Co se vlivu na motivaci a pracovní výkon týče, pro všechny zaměstnance, kteří se zúčastnili výzkumu, má tento bod spíše velký či dokonce zásadní vliv.

Graf 18 Pracovní doba – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

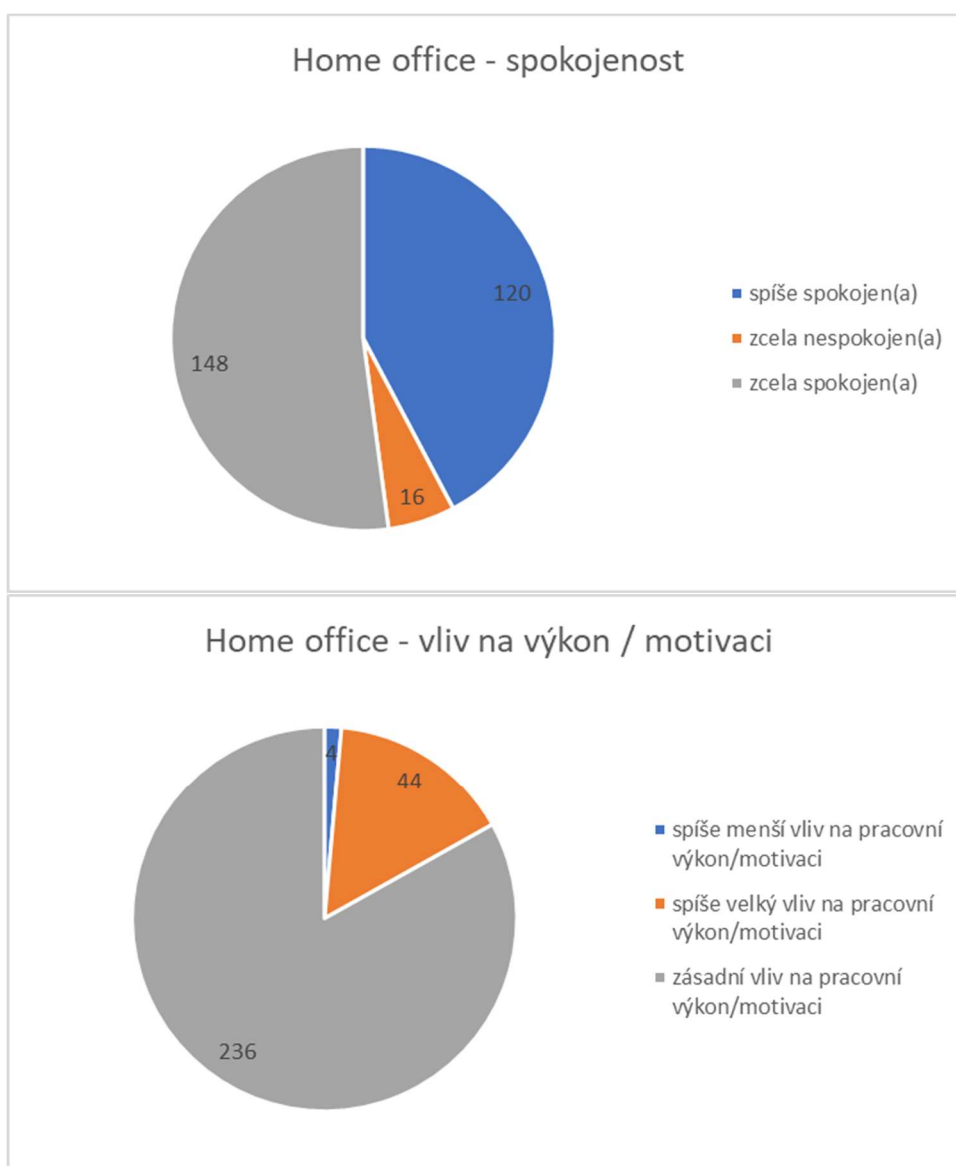


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.20 Home office – možnost pracovat z domova

Vzhledem k tomu, že uspořádání prostoru na pražské centrále, tj. open space, není pro mnoho zaměstnanců ideálním, jak se potvrdilo i v rámci tohoto šetření, mnoho z nich využívá možnosti pracovat z domova. 94 % respondentů je s možností práce z domova spíše či zcela spokojeno, pro 83 % dotazovaných dokonce home office navíc představuje zásadní faktor, který dle jejich názoru působí na motivaci a pracovní výkon. Tento benefit je tedy zaměstnanci hojně využíván, a navíc tedy i kladně hodnocen.

Graf 19 Home office – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

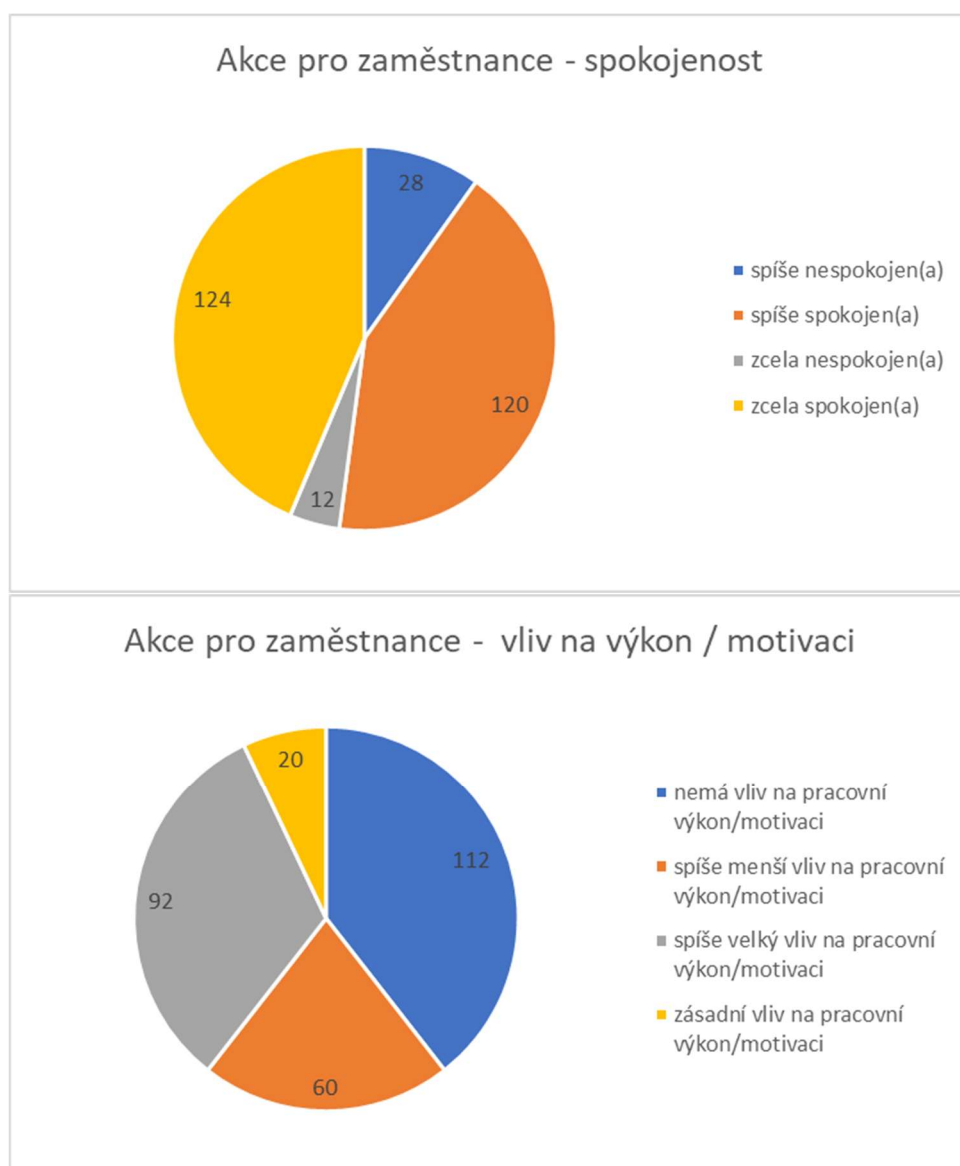


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.21 Akce pro zaměstnance

Superbank pořádá pro své zaměstnance několik akcí ročně – jedná se jak o akce celobankovní, tak i o akce pro jednotlivé divize či týmy (např. teambuildingy, vánoční večírky apod.). Celých 85 % zúčastněných zaměstnanců je spokojeno s tím, jaké akce a kolik pro ně Superbank pořádá. Pouze pro 39 % osob mají firemní akce vliv na pocit jejich motivace a možné ovlivnění pracovního výkonu – 112 osob z 284 dokonce uvedlo, že firemní akce nemají vliv na jejich motivaci pracovní výkon vůbec.

Graf 20 Akce pro zaměstnance – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci

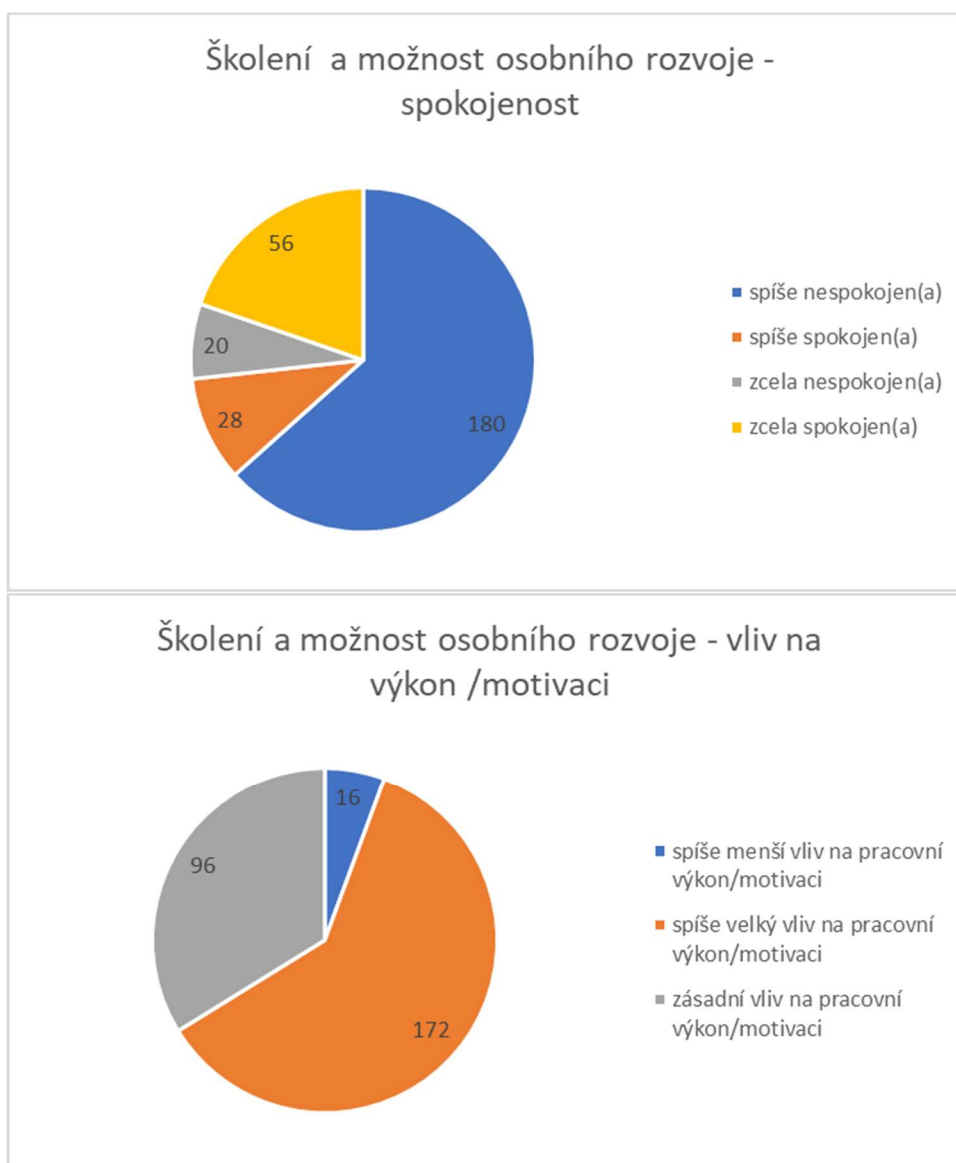


Zdroj: vlastní výzkum.

4.2.1.22 Školení a možnost osobního rozvoje

Posledním bodem, který zaměstnanci hodnotili v rámci dotazníkového šetření, bylo školení a možnosti osobního rozvoje. 70 % všech respondentů uvedlo, že s touto oblastí nejsou v rámci Superbank spokojeni – pro 94 % zaměstnanců je však oblast školení a možnosti pro osobní rozvoj důležitým prvkem motivace a tím, co může ovlivnit jejich pracovní výkon. V této oblasti je tedy velký potenciál pro obměnu a růst zaměstnanecké spokojenosti.

Graf 21 Školení a možnost osobního rozvoje – spokojenost a vliv na pracovní výkon a motivaci



Zdroj: vlastní výzkum.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vybraný podnik, kterým byla bankovní instituce pojmenovaná pro účely této práce jako Superbank a.s., je jedním z největších bankovních hráčů na českém trhu. Spadá do nadnárodní skupiny, což do velké míry určuje, jakým způsobem se česká odnož vyvíjí a kam by měla v budoucnu směřovat. Pro Superbank to dále znamená například to, že jsou na ni kladeny vysoké nároky, co se týče například plnění finančních cílů či nárůstu počtu klientů.

V rámci tohoto dotazníkového šetření bylo osloveno cca 500 zaměstnanců pražské centrály vybraného podniku. Šetření bylo zaměřeno pouze na tento vybraný objekt, ačkoliv pod samotný podnik spadá i celá pobočková síť po celé České republice a další, jak již bylo zmíněno v předchozích částech této práce. Hlavní centrála v Praze má svůj vlastní motivační systém, který se liší např. od toho, jaký je nastaven pro zaměstnance pobočkové sítě. Vytvořený dotazník vyplnilo 284 zaměstnanců.

V rámci dotazníkového šetření byl vnímán postoj zaměstnanců k vybraným stimulům a faktorům, které spadají do motivačního systému zvoleného podniku. V první části tedy byli zaměstnanci dotazováni na to, jak jsou s danými stimuly/faktory spokojeni s ohledem na to, jak jsou nastaveny jejich zaměstnavatelem, druhý pohled zprostředkoval spíše subjektivní dojem každého z pracovníků v tom smyslu, do jaké míry jsou oni sami ovlivňováni oním stejným stimulem/faktorem. Jinými slovy řečeno, jak vybrané stimuly/faktory působí na jejich motivaci a pracovní výkon. Toto srovnání přineslo výsledky, díky kterým je možné snáze zanalyzovat, které prvky motivačního systému jsou pro pracovníky klíčové, které naopak tolik důležité nejsou, a se kterými jsou tedy sami zaměstnanci spokojeni a kde je naopak prostor pro zlepšení.

4.3.1 Vyhodnocení pomocí SWOT analýzy

SWOT analýza se často používá při realizování strategické analýzy, jejímž úkolem je především posoudit postavení podniku na trhu, jeho úspěšnost, respektive úspěšnost stávající strategie podniku, a případně pomoci k navržení strategie nové, která by více korespondovala s aktuální situací, ve které se vybraný podnik nachází. Tento druh analýzy se dá však stejně úspěšně využít i pro analýzu motivačního systému podniku. Silné a slabé stránky vycházejí především ze samotného nastavení podniku, tedy z jeho vnitřního

prostředí, příležitosti a hrozby jsou naopak tím, co se odehrává mimo podnik, v prostředí vnějším. SWOT analýza umožňuje rychlé porovnání faktorů, které podnik ovlivňují v současné době a mohou ovlivňovat do budoucna. Jak již bylo naznačeno, silné a slabé stránky kopírují výsledky, které vzešly z dotazníkového šetření uvnitř podniku, popsané příležitosti a hrozby vychází z aktuální podoby mikroprostředí a makroprostředí, jež podnik obklopuje, a také z výsledků samotného dotazníkového šetření.

Silné stránky motivačního systému vybraného podniku

- *Pocit jistoty zaměstnání:* Většina zaměstnanců uvedla, že z podmínek, za kterých vykonávají svoji pracovní činnost v rámci podniku, cítí, že mohou počítat s tím, že o svou práci nepřijdou. Podnik tedy vytváří svým zaměstnancům prostředí, ze kterého cítí stabilitu a jistotu, což je zároveň zásadním bodem pro to, aby zaměstnanci odváděli kvalitní pracovní výkon a cítili se motivováni, jak vzešlo k dotazníkového šetření.

- *Zpětná vazba od přímého nadřízeného:* Vybraný podnik, pojmenovaný pro účely této práce jako Superbank, se prezentuje tím, že si velmi potrpí na pravidelné hodnocení svých zaměstnanců, respektive na to, aby podřízení pravidelně dostávali zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Souvisí s tím i pravidelné roční a půlroční hodnocení a také snaha o to, aby manažeři pravidelně plánovali schůzky s jednotlivými pracovníky a otevřeně s nimi mluvili o tom, co se od nich očekává a jak je nadřízenými vnímána kvalita odvedené práce. Dotazníkové šetření tuto snahu vedení podniku potvrdilo v pozitivním duchu – většina osob je spokojena s tím, jaké zpětné vazby se jim dostává od svých přímých nadřízených, tj. jak často ji dostávají a v jaké kvalitě. Zároveň většina zaměstnanců uvedla, že je pro ně tento faktor klíčový s pohledem na jejich pocit motivace a kvality pracovního výkonu.

- *Pracovní kolektiv:* Nejlépe hodnoceným kritériem byl v rámci tohoto výzkumu právě pracovní kolektiv. Jak již bylo zmíněno u samotných výsledků dotazníkového šetření, Superbank si dle atmosféry podniku a interních norem velmi zakládá na tom, aby kolektiv fungoval a panovaly zde opravdu nadstandardní vztahy, a to jak mezi samotnými pracovníky, tak i mezi podřízenými a jejich nadřízenými. Dle odpovědí samotných zaměstnanců je zřejmé, že Superbank disponuje opravdu kvalitní zaměstnaneckou

základnou, co se pohledu na pracovní kolektiv týče. Lidé jsou spokojeni se svými kolegy, což, jak drtivá většina z nich uvedla, má taktéž velký vliv na pocit jejich motivovanosti a kvality pracovních výsledků.

- *Charakter přímého nadřízeného:* V případě charakteru přímého nadřízeného se nejedná přímo o hodnocení stimulu či faktoru jako takového. Charakter osoby, kterou jsou však podřízení vedeni, může být taktéž klíčový pro jejich motivaci a dosahování požadovaných pracovních výsledků. V rámci šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců Superbank je spokojena s tím, jakého šéfa nad sebou mají, respektive tedy s jeho charakterem, což je zároveň důležité z hlediska motivace pro podstatnou část zaměstnanců. Tento bod se může přímo pojit i s bodem předchozím, tj. pracovním kolektivem, se kterým v rámci výsledků v podstatě koresponduje. Přímý nadřízený je taktéž součástí pracovního kolektivu, se kterým tedy zaměstnanci projevili výraznou spokojenost.

- *Pracovní doba:* Silným faktorem, který působí na motivaci zaměstnanců, je nastavení pracovní doby – je s ním totiž spokojena většina dotazovaných zaměstnanců. Do jisté míry je toto nastavení flexibilní, jak již bylo popsáno v předchozí části, což, jak je vidět, zaměstnancům vyhovuje.

- *Home office:* Důležitým bodem či taktéž zaměstnaneckou výhodou je možnost práce z domova neboli home office. Ten je vzhledem k ne zcela optimálnímu pracovnímu prostředí hojně využíván a taktéž hodnocen jako velmi zásadní z pohledu na pracovní výkon a motivaci.

- *Akce pro zaměstnance:* Na závěr poněkud sporný bod z hlediska silných či slabých stránek. Četnost a kvalita akcí pro zaměstnance je hodnocena pozitivně, avšak sami zaměstnanci uvedli, že samotné akce nemají vliv na jejich motivaci a pracovní výkon. Otázkou však zůstává, co by se stalo, pokud by se počet akcí na tento popud rapidně snížil – do jaké míry by to ovlivnilo zaměstnaneckou spokojenost v negativním smyslu? Pro tuto chvíli tedy akce pro zaměstnance zůstávají spíše silnou stránkou motivačního systému vybraného podniku.

Slabé stránky motivačního systému vybraného podniku

- *Pracovní prostředí:* Velmi výrazný vliv na zaměstnaneckou nespokojenost má pracovní prostředí Superbank – ačkoliv podnik sídlí v moderní budově, samotný prostor je uspořádán jako tzv. open space, což, jak již bylo hovořeno, může negativně ovlivňovat pracovní výkon, ale i samotné zdraví pracovníků. Jedná se o ekonomicky nejvýhodnější uspořádání prostoru, které má však neblahý vliv na samotné osoby, které v open space pracují.
- *Výše mzdy:* Většina dotazovaných zaměstnanců vyjádřila nespokojenost s tím, jak vysokou mzdu pobírá. Ačkoliv zaměstnanci obdrželi na konci roku 2018 nové mzdové výměry, které by měli lépe odpovídat benchmarku trhu, nespokojenost přetrvává. Do jisté míry se však jedná o přirozený jev, kdy jsou osoby participující na trhu práce vždy spíše nespokojeni s tím, jak vysoké odměny se jim dostává.
- *Prémiový řád – roční bonusy a mimořádné mzdové ohodnocení:* Body, které přímo souvisejí s bodem předchozím – taktéž se jedná o finanční odměnu, se kterou jsou zaměstnanci málokdy vyloženě spokojeni. Zároveň je však u těchto bodů vnímám značný vliv na motivaci zaměstnanců. Finanční stránka věci by tak měla být pokud možno kompenzována ostatními možnými benefity.
- *Možnost kariérního růstu:* Dle hodnocení zaměstnanců podnik nedává lidem příliš šancí k tomu, aby se mohli kariérně posouvat a růst.
- *Úroveň informovanosti:* Zaměstnanci mají dále pocit, že se jim nedostává dostatku informací směrem od vedení.
- *Školení a možnost osobního rozvoje:* Z dotazníkového šetření vyplynulo, že počet školení je nedostatečný. Stejně tak jsou vnímány možnosti pro osobní růst zaměstnanců. Tento bod kopíruje výsledky, kterých se dostalo u bodu „možnost kariérního růstu“. Zde je tedy značný prostor pro zlepšení.

Příležitosti v případě motivačního systému vybraného podniku

V případě motivačního systému Superbank existuje několik bodů, které, pokud by se jejich vnímání zaměstnanci zlepšilo, by mohly výrazným způsobem pomoci k větší motivovanosti samotných pracovníků. Jedná se především o ty faktory či stimuly, které dopadly v rámci dotazníkového šetření v podstatě nerozhodně, to znamená, že se zaměstnanci dělili na dva vyrovnané tábory – jeden z nich tvořili zaměstnanci spokojení, ten druhý ti, kteří tolik spokojenosti naopak neprokazovali.

Zásadní se v tomto ohledu jeví samotný systém benefitů, který je tedy tvořen benefiitní peněženkou, jak bylo popsáno v předchozí části práce. Dle interních informací se jedná o systém, který byl zaveden na počátku minulého roku, a názory na jeho efektivitu se různí. I z dotazníkového šetření je zřejmé, že vnímání tohoto systému benefitů je rozporuplné. Z interních dokumentů vyplynulo, že dříve zaměstnavatel svým lidem přispíval automaticky na penzijní a životní pojištění a stravenky – v nové podobě benefiitní penženky jsou však tyto částky strhávány z celkové sumy, která zaměstnanci dle jeho role náleží, čímž jsou kráceny zbylé finanční prostředky. Mnohým lidem se tedy nevyplácí například využívat stravenky, jelikož by rádi měli benefiitní body ještě k jiným účelům. Zde tedy vyvstává příležitost k tomu, aby se podnik více zaměřil na to, co zaměstnancům na systému benefiitní penženky vadí (převážně je to práce pocit toho, že s novým systémem se jim finanční prostředky snížily), a zapracoval na možné úpravě.

Další šanci, jak zlepšit vnímání zaměstnanců v pozitivním smyslu vůči svému zaměstnavateli, představuje faktor, kterým jsou pochvaly od vedení. Dle dotazníkového šetření představují velké procento zaměstnanců ti, jež mají pocit, že spíše nejsou dostatečně chváleni – zároveň je to pro zaměstnance však podstatné, co se motivace týče.

Ohrožení

- *Konkurenční podniky:* Vybraný podnik participuje na bankovním trhu, kde panuje celkem velká konkurence i co se samotných zaměstnanců týče – vzhledem k modernizaci motivačních a odměňovacích systému napříč těmito firmami, je důležité, aby Superbank držela krok s trhem a pravidelně mapovala změny, ke kterým v této oblasti dochází. Jen

tímto způsobem může předejít odlivu svých zaměstnanců na základě benefitů a pocitu motivace, který jim dává sám zaměstnavatel.

- *Chybné vypočtení prostředků, které plynou na zaměstnanecké benefity a do benefitní peněženky:* Jelikož podnik směřuje opravdu značné finanční prostředky do zaměstnaneckých benefitů, které v podstatě neustále procházejí řadou změn, je třeba skutečně věnovat pozornost tomu, aby finance, které do této oblasti tečou, korespondovaly s aktuální finanční situací celého podniku, a nebyla tak ohrožena jeho stabilita.

4.3.2 Návrhy a doporučení

Na základě předchozích částí této práce vyplynuly na povrch některé skutečnosti, jejichž změna by mohla pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců a dopomoci k dosahování lepších pracovních výkonů. Obecně by se tedy dalo říci, že by se vedení Superbank mělo více zaměřit na to, aby svým zaměstnancům zprostředkovala dostatek informací, a to především těch klíčových, aby sami zaměstnanci neměli pocit, že nejsou od svých nadřízených dostatečně informováni o dění v podniku. Obecně se na výsledcích šetření zdá, že ačkoliv jsou zaměstnanci spokojeni se zpětnou vazbou od svých nadřízených, komunikace v určitých bodech vážně viz nespokojenost s pochvalami od vedení a již zmíněná informovanost.

V tomto ohledu by bylo vhodné například zavedení pravidelných divizních setkání například na měsíční bázi, kdy by zaměstnanci měli šanci potkat se s vyšším managementem napřímo a vyslechnout si, k jakým změnám za uplynulé časové období došlo a co se v nejbližší době plánuje. Zároveň by při této příležitosti manažeři mohli pracovat na odstranění dalšího nedostatku, tj. více chválit své podřízené. Pokud by více fungovala synergie v linii manažerů, mohly by se i k nejvyššímu managementu dostávat zprávy o mimořádných výkonech svých zaměstnanců, jež by se tak mohli dočkat veřejného poděkování a uznání. Celkově by měli být manažeři vedeni k tomu, aby byli schopni osoby, které pod nimi pracují, více oceňovat – vzhledem k tomu, že mají manažeři nejrůznější školení právě i na tyto tzv. soft skills k dispozici, neměla by být potíž tyto změny aplikovat. Podnik by taktéž mohl zavést pravidelná dotazníková šetření z nejrůznějších oblastí, v rámci kterých by zjišťoval aktuální postoje svých zaměstnanců.

Dále by bylo vhodné zapracovat na pracovním prostředí, které, jak je z dotazníkového šetření zřejmé, se dosti podílí na tom, že většině pracovníků není umožněno dosahovat natolik kvalitních výsledků, jakých by dosáhnout mohli, pokud by prostředí lépe vyhovovalo jejich potřebám. Vedení podniku by se tedy měli zamyslet nad tím, zda by se nevyplatila investice do obnovy prostoru a zrušení formy open space.

Pokud bude podnik své zaměstnance více vnímat a naslouchat tomu, kde právě oni vidí největší nedostatky, může se posunout výrazně dopředu tak, aby byl svým pracovníkům schopen nabídnout ještě lepší pracovní podmínky a motivoval je tak k ještě lepším výkonům.

5 Závěr

V dnešní době, kdy se může prosadit v podstatě kdokoliv, je více než nutné, aby firmy, které chtějí úspěšně participovat na trhu a mít pozitivní finanční výsledky, pečlivě mapovali své strategie a rovněž věnovali pozornost svým zaměstnancům. Jak již bylo v této práci mnohokrát řečeno, klíčem k dosažení úspěšné firmy jsou z většiny její zaměstnanci. Nedá se však univerzálně říci, že to, že pokud firma nějaké osoby zaměstnává, povede to automaticky k růstu podniku. Je třeba mít takové zaměstnance, kteří budou podávat očekávané pracovní výkony, prostřednictvím kterých bude podnik dosahovat stanovených cílů. Takoví zaměstnanci jsou motivovaní, vidí v činnosti, kterou pro svého chlebodárce vykonávají, smysl, a cítí, že se mohou dále rozvíjet a zaměstnavatel je podporuje.

Tato práce analyzovala motivační systém vybraného podniku bankovního sektoru, který byl pro její účely pojmenován jako Superbank a.s. Analýza zahrnovala jak interní dokumenty samotného podniku, které obsahovaly důležité informace o tom, jak je motivační systém v tomto případě nastaven a jaké zaměstnanecké benefity mohou pracovníci využívat, tak i rozbor názorů a postoje samotných zaměstnanců, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě 284 vyplněných dotazníků se naskytl unikátní pohled na to, jak se sami zaměstnanci cítí být motivovaní a jak vlastně svého zaměstnavatele na základě hodnocení jednotlivých stimulů a faktorů vnímají. Ukázalo se, že mnohé z hodnocených bodů nejsou nastaveny tak, aby s nimi byli pracovníci spokojeni, ačkoliv právě tyto body mnohdy dle subjektivního vnímání daného respondenta značně ovlivňují jeho pocit motivace a kvalitu jeho pracovních výsledků. Motivační systém Superbank má však i své silné stránky, které rozhodně nejsou méně důležité oproti faktorům, které byly hodnoceny negativně. Vzhledem k faktu, že v rámci podniku fungují dá se říci až nadstandardní mezilidské vztahy, je již na samotném vedení firmy, aby se s nedostatky v jiných oblastech pokusila vyrovnat, a posílila tak zaměstnaneckou spokojenost a pocit motivace, který může podnik vést ke snazšímu dosahování stanovených cílů.

Mezi největší slabiny podniku patří jeho pracovní prostředí – vzhledem k uspořádání prostoru jako tzv. open space zaměstnanci vnímají, že jim není umožněno pracovat naplno – cítí zde nespokojenost a zároveň přiznávají, že pracovní prostředí má zásadní vliv na jejich motivaci a kvalitu pracovního výkonu. Dalšími slabinami je výše finančního ohodnocení,

což je faktor, jehož váha se hodnotí celkem obtížně vzhledem k faktu, že s výší své mzdy je obecně spokojeno spíše malé procento osob participujících na trhu práce, ale i úroveň informovanosti, kterou zaměstnanci vnímají jako nedostatečnou. Detailní rozbor již obsahuje předchozí část této práce.

Je tedy na samotném podniku, jak se k šancím, které jim tento výzkum prezentuje, postaví, a zda využije možných příležitostí, které se mu naskýtají. Je samozřejmě nutné držet krok s moderními technologiemi a svou konkurencí v bankovním sektoru, avšak zapomínat by se nemělo ani na jednotlivé dílky – samotné osoby – bez kterých by podniky jen těžko existovaly a plnily svůj původní záměr.

6 Seznam použitých zdrojů

- 1) ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 4) ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- 5) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 6) BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.
- 7) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- 8) CIPD, 12a. Employee Engagement Factsheet [online]. [cit. 2018-10]. Dostupné z <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>.
- 9) COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS. Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností : překlad bestselleru Built to last. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5638-7.
- 10) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- 11) GROTH, Alexander. Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.
- 12) JENÍČEK, Vladimír. Globalizace světového hospodářství. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1.
- 13) KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 14) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- 15) PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- 16) SLEZÁČKOVÁ, Alena. Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3507-8.
- 17) ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 18) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- 19) TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 20) URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- 21) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- 22) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

7 Přílohy

Příloha č. 1: Strukturovaný dotazník – pro samotné vyplňování byl převeden do elektronické podoby, ve které byl dále odeslán na zaměstnance.

Dobrý den,

chtěla bych vás požádat o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, jež vznikl v souvislosti s tvorbou méjí diplomové práce na téma „Motivační systém vybraného podniku (analýza a návrh nové koncepce“.

Sesbírané informace poslouží pouze jako výzkumný materiál pro mou diplomovou práci. Dotazník je samozřejmě ANONYMNÍ. V diplomové práci navíc vybraný podnik nebude jmenován.

Děkuji za vyplnění!

Sabina Konečná

Část č. 1 – identifikační údaje:

Základní informace o respondentovi (prosím zakroužkujte):

1. Pohlaví
 - a. Žena
 - b. Muž

2. Věková kategorie
 - a. 18–30 let
 - b. 31–40 let
 - c. 41–50 let
 - d. 51 let a více

3. Počet odpracovaných let pro stávajícího zaměstnavatele:
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1–4 roky
 - c. 5–9 let
 - d. 10 let a více

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. Základní vzdělání
 - b. Středoškolské vzdělání bez maturity
 - c. Středoškolské vzdělání s maturitou
 - d. Vyšší odborné vzdělání
 - e. Vysokoškolské vzdělání

Část č. 2 – Výzkumná část:

Instrukce pro vyplnění dvou tabulek níže:

Tabulka č. 1 obsahuje výpis dvaceti stimulů, které mohou mít větší či menší vliv na váš pracovní výkon či pracovní motivaci. Nejprve prosím ohodnoťte každý z nich na škále od jedné do pěti podle toho, jak jste s tou či onou oblastí v rámci vašeho zaměstnavatele spokojeni:

s tímto stimulem jsem plně spokojen

s tímto stimulem jsem zcela nespokojen

Tabulka č. 1

<i>Motivační stimul</i>	<i>Vaše hodnocení (1–4)</i>
Pracovní prostředí	
Výše mzdy	
Prémiový řád – roční bonusy	
Mimořádné mzdové ohodnocení	
Pocit jistoty práce	
Příspěvky na stravování – stravenky	
Styl řízení vedoucích pracovníků	
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	
Benefity – výše ročního příspěvku do cafeterie	
Benefity – možnost uplatnění příspěvku u smluvních partnerů (tj. nabídka smluvních partnerů, kde se dá tento finanční benefit uplatnit, je dostatečná)	
Pracovní kolektiv	
Charakter přímého nadřízeného	
Pochvaly od vedení	
Možnost kariérního růstu	
Úroveň informovanosti od vedení podniku o změnách	
Pracovní doba	
Možnost pracovat z domova, tzv. home office	
Akce pro zaměstnance – vánoční večírky, celobankovní setkání apod.	
Školení a možnost osobního rozvoje	

...tabulka č. 2 níže obsahuje totožný výpis stimulů – tentokrát však prosím stejným způsobem ohodnoťte, do jaké míry jsou pro vás tyto stimuly významné s ohledem na ovlivnění kvality vašeho pracovního výkonu, respektive vaší motivace:

1 – tento stimul má zásadní vliv na můj pracovní výkon

2 – tento stimul má velký vliv na můj pracovní výkon

3 – tento stimul má pouze malý vliv na můj pracovní výkon

4 - tento stimul nemá žádný vliv na můj pracovní výkon

Tabulka č. 2

<i>Motivační stimul</i>	<i>Vaše hodnocení (1–4)</i>
Pracovní prostředí	
Výše mzdy	
Prémiový řád – roční bonusy	
Mimořádné mzdové ohodnocení	
Pocit jistoty práce	
Příspěvky na stravování – stravenky	
Styl řízení vedoucích pracovníků	
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	
Benefity – výše ročního příspěvku do cafeterie	
Benefity – možnost uplatnění příspěvku u smluvních partnerů (tj. nabídka smluvních partnerů, kde se dá tento finanční benefit uplatnit, je dostatečná)	
Pracovní kolektiv	
Charakter přímého nadřízeného	
Pochvaly od vedení	
Možnost kariérního růstu	
Úroveň informovanosti od vedení podniku o změnách	
Pracovní doba	
Možnost pracovat z domova, tzv. home office	
Akce pro zaměstnance – vánoční večírky, celobankovní setkání apod.	
Školení a možnost osobního rozvoje	

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ!