

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Analýza a návrh motivačního systému organizační  
jednotky banky**

**Jitka Příbylová**

© 2019 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jitka Příbylová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Analýza a návrh motivačního systému organizační jednotky banky**

Název anglicky

**Evaluation of a Company Motivation System**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je provést analýzu motivačního systému organizační jednotky (pobočky) banky, posoudit vhodnost stávajícího motivačního systému a případně navrhnout jeho úpravy.

### **Metodika**

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. V první, teoretické části je proveden literární přehled související s řešenou problematikou.

Ve druhé části je analyzován stávající motivační systém sledované organizační jednotky. Pro analýzu je použita dotazníková metoda a řízený rozhovor. Výsledky jsou statisticky zpracovány a vyhodnoceny. Použit je vlastní dotazník vytvořený k tomuto účelu.

Ve třetí části je zhodnocen stávající motivační systém a navrženy jeho úpravy.

## Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

## Klíčová slova

Organizační systém (OS), subsystemy OS, procesy přímého řízení, procesy nepřímého řízení, motivace, přímá motivace, nepřímá motivace, motivační systém, samofinancování

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

HRON, J., TRAXLER, A., *Dovednosti v řízení*. Praha: ČZU v Praze 2018, ISBN: 978-80-213-2833-4.

HRON, J., TRAXLER, A. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: ČZU v Praze, 2017

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: 2010. ISBN 978-80-247-3658-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza a návrh motivačního systému organizační jednotky banky" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a velkou trpělivost.

Mé poděkování dále patří společnosti Komerční banka a.s., jejím zaměstnancům a zároveň mým kolegům, za umožnění zpracování bakalářské práce, poskytnutí klíčových informací a vyplnění dotazníku. Velký dík patří hlavně mé rodině a mým blízkým za podporu během celého mého studia.

# **Analýza a návrh motivačního systému organizační jednotky banky**

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je provést analýzu motivačního systému organizační jednotky „Podpůrné služby“ banky, posoudit vhodnost stávajícího motivačního systému a případně navrhnout zlepšení daného motivačního systému. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje literární rešerši věnovanou problematice motivace zaměstnanců, interpretaci základních motivačních teorií a vysvětlení motivačních systémů. Úvod praktické části je zaměřen na představení společnosti. Dále je zde zahrnuto kvalitativní šetření zaměstnanců banky. Na základě zjištěných výsledků jsou vypracovány návrhy na zlepšení současného motivačního systému v daném útvaru banky.

**Klíčová slova:** Organizační systém (OS), subsystemy OS, procesy přímého řízení, procesy nepřímého řízení, motivace, přímá motivace, nepřímá motivace, motivační systém, samofinancování

# Evaluation of a Company Motivation System

## Abstract

The goal of this thesis is to suggest improvement of the motivation system in chosen bank department „Support Services“. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part contains a literature review devoted to the issue of employee motivation, interpretation of basic motivation theory and explanation of motivational systems. Introduction of the practical part is focused on the introduction of the company. It also includes a qualitative survey of the bank's employees. Based on the results, suggestions are made to improve the motivation system in chosen department of the bank.

**Keywords:** Organizational system (OS), OS subsystems, direct management processes, indirect management processes, motivation, direct motivation, indirect motivation, motivation system, self-financing



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>15</b>
3.1 Systém.....	15
3.1.1 Teorie systémů.....	15
3.1.2 Systém a jeho vlastnosti.....	15
3.2 Organizační systém .....	15
3.2.1 Časová stránka .....	16
3.2.2 Věcná stránka.....	18
3.2.3 Vztah fází a cyklu řízení .....	19
3.3 Podnik jako organizační systém.....	19
3.4 Subsystémy 1. řádu .....	21
3.4.1 Definice subsystému .....	21
3.4.2 Subsystémy 1. řádu ve fázi procesu řízení.....	22
3.4.2.1 Fáze plánování.....	22
3.4.2.2 Fáze organizování.....	23
3.4.2.3 Fáze operativní řízení .....	24
3.4.3 Hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu.....	24
3.4.4 Oblasti a procesy organizačního subsystému .....	26
3.4.4.1 Produkčně technická oblast .....	26
3.4.4.2 Organizačně-informační oblast .....	26
3.4.4.3 Obchodně-řídící oblast .....	26
3.5 Motivace.....	27
3.5.1 Pracovní motivace.....	27
3.5.1.1 Přímá motivace .....	27
3.5.1.2 Nepřímá motivace .....	28
3.5.2 Motivační faktory .....	29
3.5.2.1 Maslowovo třídění motivačních faktorů .....	29
3.5.2.2 Herzbergovo dvoufaktorové třídění potřeb .....	31
3.5.2.3 Vnitřní a vnější motivační faktory.....	32
3.5.2.4 Hmotné a nehmotné motivační faktory .....	33
3.6 Shrnutí teoretické části .....	34

<b>4 Praktická část .....</b>	<b>35</b>
4.1 Charakteristika podniku .....	35
4.1.1 Historie společnosti.....	36
4.1.2 Organizační a řídicí struktura KB .....	38
4.1.3 Podpůrné služby .....	39
4.1.4 Motivační systém úseku Podpůrných služeb .....	39
4.1.4.1 Motivace ze strany manažerů Podpůrných služeb.....	39
4.1.4.2 Zaměstnanecké výhody .....	39
4.1.5 Spokojenost zaměstnanců .....	41
4.2 Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců.....	41
4.2.1 Cíl výzkumné části.....	41
4.2.2 Metoda výzkumu.....	42
4.2.3 Vyhodnocení .....	43
4.3 Shrnutí výzkumu .....	61
4.4 Návrh zlepšení motivačního systému.....	62
<b>5 Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>65</b>
<b>7 Přílohy .....</b>	<b>66</b>
7.1 Dotazník motivace.....	66

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze procesu řízení .....	16
Obrázek 2 systém OSCAR .....	17
Obrázek 3 schéma cyklu řízení .....	18
Obrázek 4 Fáze a cyklus řízení .....	19
Obrázek 5 OS a subsystémy 1. řádu .....	20
Obrázek 6 Subsystémy prvního řádu OS .....	21
Obrázek 7 Vztah plánování a subsystémů 1. řádu .....	22
Obrázek 8 Vztah organizování a subsystémů 1. řádu .....	23
Obrázek 9 Vztah operativního řízení a subsystémů 1. řádu .....	24
Obrázek 10 Hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu .....	25
Obrázek 11 Maslowova pyramida lidských potřeb .....	30
Obrázek 12 budova sídla KB .....	35
Obrázek 13 Logo Komerční banky .....	37
Obrázek 14 Logo Société Générale .....	37
Obrázek 15 Poměr dotazovaných žen a mužů .....	43
Obrázek 16 Věkové rozmezí .....	44
Obrázek 17 Nejvyšší dosažené vzdělání .....	44
Obrázek 18 Spokojenost s prací .....	45
Obrázek 19 Doba práce v KB .....	45
Obrázek 20 Fungování podniku jako celku .....	46
Obrázek 21 Stanovené cíle od vedení .....	46
Obrázek 22 Dostatek času, informací a vybavení pro kvalitní výkon .....	47
Obrázek 23 Rozložení pracovní doby .....	47
Obrázek 24 Spokojenost s vlastní prací .....	48
Obrázek 25 Nejdůležitější aspekt .....	49
Obrázek 26 Schopnosti přímého nadřízeného .....	49
Obrázek 27 Respekt přímého nadřízeného .....	50
Obrázek 28 Největší přednost přímého nadřízeného .....	50
Obrázek 29 Dostatečná zpětná vazba od vedení za výkon .....	51
Obrázek 30 Porady s vedoucím pracovníkem .....	52
Obrázek 31 Přínosnost porad .....	52
Obrázek 32 Spokojenost v pracovním kolektivu .....	53
Obrázek 33 Podmínky pro profesní rozvoj .....	54
Obrázek 34 Oblasti profesního rozvoje .....	55
Obrázek 35 Užitečnost školení .....	56
Obrázek 36 Povýšení zaměstnanců ve firmě .....	56
Obrázek 37 Dostatečná motivace .....	57
Obrázek 38 Nejvíce motivující faktor .....	57
Obrázek 39 Výhoda jako vnější zdroj motivace .....	58
Obrázek 40 Dostatečnost odměn .....	59
Obrázek 41 Dostatečná vnitřní motivace .....	59
Obrázek 42 Důležitost vnitřních a vnějších faktorů .....	60
Obrázek 43 Atmosféra v podniku .....	60
Obrázek 44 Chybějící zaměstnanecká výhoda .....	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady faktorů ovlivňující pracovní motivaci podle Herzberga.....	31
Tabulka 2 Řídící struktura KB .....	38
Tabulka 3 Programy Moje Vitalita .....	40

## Seznam použitých zkratk

<b>OS</b>	organizační systém
<b>OSS</b>	organizační subsystém
<b>apod.</b>	a podobně
<b>např.</b>	například
<b>KB</b>	Komerční banka
<b>a.s.</b>	akciová společnost
<b>SG</b>	Société Générale
<b>č.</b>	číslo
<b>cca</b>	cirka (zhruba)

# 1 Úvod

Tvorba motivačního systému je důležitým krokem pro dosahování určitých cílů a úspěchů podniku. Skutečností je, že tvorba motivačního programu představuje složitý proces, který je záležitostí zejména řídicích pracovníků, ale také řídicího orgánu společnosti a výkonných pracovníků. Důležité jsou činnosti a dovednosti manažera, které by měl zvládat každý řídicí pracovník, aby podnik získal dobré jméno a dále se rozvíjel, díky efektivní práci svých podřízených.

Pro úspěšně řízený podnik jsou nedílnou součástí spokojení zaměstnanci. Pouze pracovníci, kteří jsou dostatečně motivováni, mohou pracovat efektivněji a udržovat či zlepšovat kvalitu podniku. Žádná kniha neuvádí obecný postup pro vytvoření optimálního motivačního systému, proto je mnohdy velice složité a časově náročné najít a nastavit fungující motivační program. Je třeba si uvědomit, že každého člověka ovlivňují a zajímají jiné věci a jednotný přístup nemůže vyhovovat všem stejně. Na základě těchto skutečností se vydala spousta publikací, která se zabývají problematikou pracovní motivace.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je provést analýzu motivačního systému organizační jednotky (pobočky) banky, posoudit vhodnost stávajícího motivačního systému a případně vypracovat návrh na jeho zlepšení.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena celkově do tří kapitol. Kapitoly obsažené v mé práci jsou části teoretická, praktická a následné zhodnocení. Teoretická část, vypracovaná na základě odborné literatury, je zaměřena na vysvětlení pojmů, které souvisí s danou problematikou. V první řadě je vysvětlen pojem systém spolu s jeho vlastnostmi, dále je rozebrán a popsán organizační systém a důležité řízení podniku. Následně je proveden přehled jednotlivých subsystémů 1. řádu v organizačním systému, popsány jsou hlavní a podpůrné subsystémy a jednotlivé oblasti a procesy OSS, které mají vliv na motivaci. V této části jsou rovněž vysvětleny základní pojmy týkající se motivace a motivačního procesu.

Praktická část se v první řadě zaměřuje na charakteristiku a popis vybraného podniku. Tato část bakalářské práce vychází z části teoretické, popisuje a analyzuje současný motivační program a uvádí jaké jsou zaměstnanecké benefity v podniku Komerční banka a.s. Na základě vypracované praktické části je vytvořen návrh vylepšení samotného motivačního systému za použití vlastního dotazníku, který je následně statisticky zpracován a vyhodnocen. Následující třetí část je zaměřena na zhodnocení stávajícího motivačního systému banky a navrženy jsou jeho úpravy pro vylepšení.

## **3 Teoretická část**

### **3.1 Systém**

Pochopení motivačního systému předchází pochopení a vysvětlení několika důležitých oblastí. V první řadě je důležité říct, co je a co představuje pojem systém a čím se teorie systémů zabývá.

#### **3.1.1 Teorie systémů**

Základem teorie systémů bylo zkoumání určitých problémů a složitostí napříč nejrůznějšími vědními obory. Teorie systémů se zabývá řešením problémů pomocí zjednodušených zobrazení skutečností za použití systémových modelů. Tento druh teorie má na starost vysvětlení chování veškerých jevů.

#### **3.1.2 Systém a jeho vlastnosti**

*„Systém je určitou abstrakcí reálného objektu, kterou je možné definovat při respektování vytvořeného cíle určitými prvky (vlastnostmi) a vazbami mezi nimi.“* (Hron, Traxler, 2017, s. 21).

Systém lze chápat jako množinu vlastností, které spojuje nějaký vztah a určuje jaký vztah má systém ke svému okolí. Každý systém má dvě základní vlastnosti, kterými je charakterizován, jedná se o chování a strukturu systému. Chování systému představuje vztahy daného systému se systémy ve svém vnějším okolí a strukturu systému představují vztahy uvnitř systému mezi jednotlivými prvky.

### **3.2 Organizační systém**

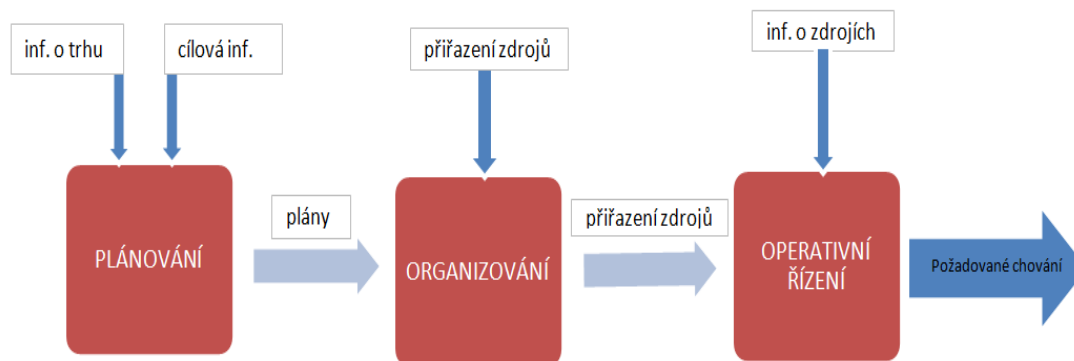
Organizační systém lze chápat jako podnik, pro který jsou nejdůležitějším prvkem lidé. Lidé tvoří řídicí a sociální systém. Žádný podnik neřídí informační systém, ale informační systémy společně s lidmi jsou využívány pro činnost podniku. Bez lidí a informací se žádný organizační systém nedá řídit. Řízení podniku má na starost cíleně vést činnosti pro koordinaci další řady činností.

Příkladem pro pochopení je určení hlavního cíle a strategií podniku dříve, než jednotlivé činnosti podílející se na dosažení cíle podnik začne vykonávat. Každý podnik si již při svém zakládání stanovuje hlavní cíl podnikání. Cílem je reálná představa toho, kde se v určité době člověk vidí a čeho by chtěl dosáhnout. Takto cílené vedení činností nazýváme jako proces řízení, jehož úkolem je zajistit rovnováhu organizačního systému. Okolní vliv, který působí na podnik, se neustále mění, a proto se stále musí vyvíjet i organizační systém. Aby byla dosažena rovnováha systému, je třeba stále pracovat na procesu řízení. K procesům řízení dochází v subsystémech prvního řádu a pro tento proces je důležitá jeho časová a věcná stránka (Hron, Traxler, 2017, s. 13).

### 3.2.1 Časová stránka

Časová stránka zahrnuje fáze řídicího procesu, které řeší vedoucí pracovník během své řídicí práce. Mezi jednotlivé úkoly patří plánování, organizování a operativní řízení (vedení lidí).

Obrázek 1 Fáze procesu řízení



Zdroj: (Hron, Traxler, s. 14)

#### a) Plánování

Plánování je rozhodovací proces, během kterého manažer formuluje své cíle. Plánování vychází z cílů podniku a nachází prostředky, díky kterým těchto cílů dosáhne. Obecně mezi každé podnikové cíle patří maximalizace zisků, maximalizace příjmů, kvalita služeb, minimalizace nákladů, minimalizace výdajů apod.



### b) Organizování

Organizování vychází z plánovací fáze, kde jsou stanoveny, vymezeny a zajištěny činnosti lidí při plnění určitých úkolů. O tyto úkoly se starají organizační struktury. Proces plánování nejlépe vyjadřuje systém OSCAR vypracovaný autorem Ernestem Daleem, který zahrnuje cíle, specializace, koordinace, pravomoc a zodpovědnost.

**Obrázek 2** systém OSCAR

<b>Ernest Dale – metoda OSCAR</b>	
<b>Objectives</b>	Stanovení cílů
<b>Specialization</b>	Specializace pracovníků
<b>Coordination</b>	Koordinování činností
<b>Authority</b>	Vymezení pravomoci
<b>Responsibility</b>	Vymezení odpovědnosti

Zdroj: (vlastní zpracování)

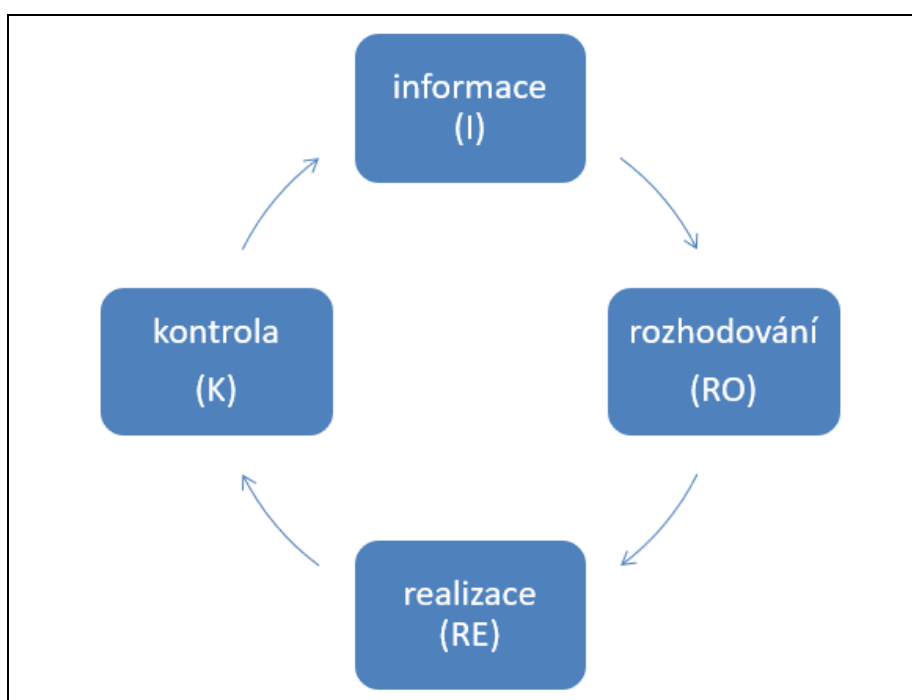
### c) Operativní řízení

Operativní řízení zahrnuje schopnost manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své pracovníky k lepšímu a kvalitnějšímu plnění daných cílů.

### 3.2.2 Věcná stránka

Věcnou stránku tvoří cyklus řízení, který probíhá v každé jednotlivé fázi procesu řízení. Základní stádia cyklu řízení jsou informace (I), rozhodování (RO), realizace (RE) a kontrola (K). Na základě získaných informací, dochází k rozhodnutí a volbě nejlepšího možného řešení. Navazuje stádium realizace, kdy se mění rozhodnutí ve skutečnost a poté dochází k výslednému chování.

Obrázek 3 schéma cyklu řízení

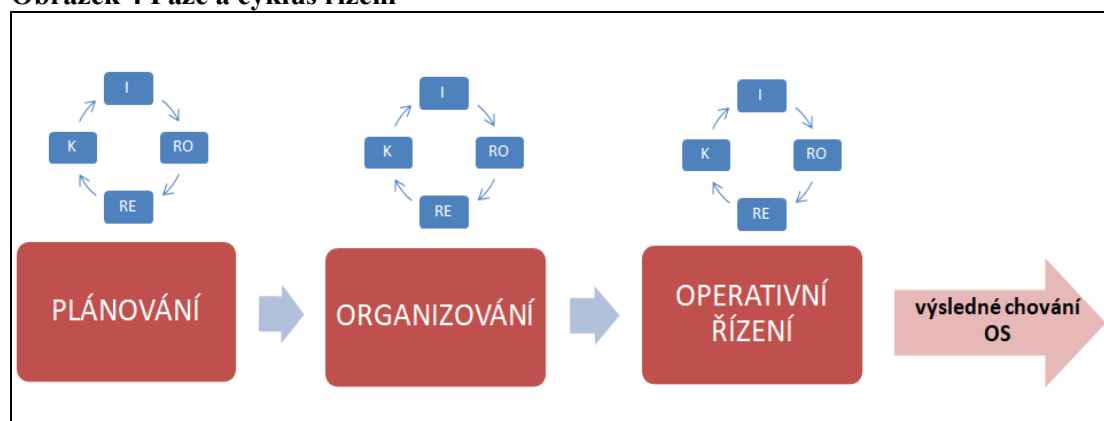


Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 14)

### 3.2.3 Vztah fází a cyklu řízení

Jak již bylo zmíněno, v každé fázi řídicího procesu probíhá vlastní cyklus řízení. Např. proces získání informací ve fázi plánování je rozdílný od ostatních fází, proto je pochopitelné, že každá samotná fáze má svůj vlastní cyklus, který je zobrazený na následujícím schématu.

Obrázek 4 Fáze a cyklus řízení



Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 15)

### 3.3 Podnik jako organizační systém

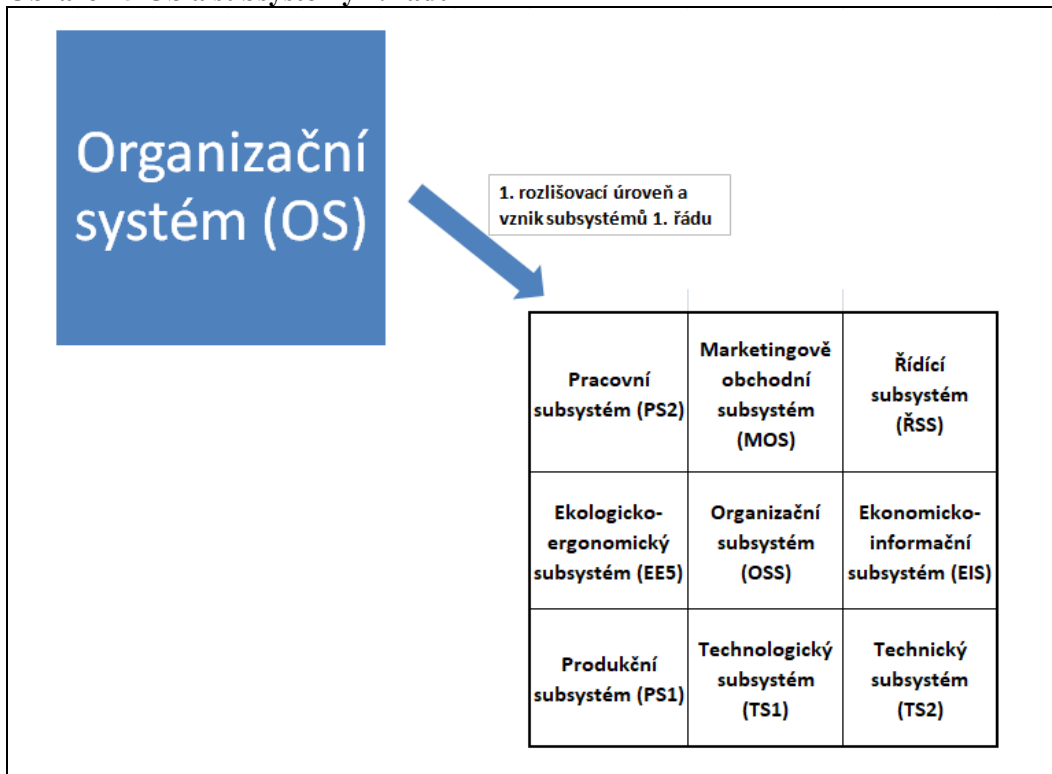
Každý podnik musí být organizovaný a musí tvořit organizační systém. OS představuje definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování (1, s. 29).

Pro pochopení struktury OS je důležité systém definovat ve třech rozměrech.

1. rozměr = prvky OS (samotné subsystemy)
2. rozměr = vazby mezi prvky (subsystemy) OS
3. rozměr = stupně rozlišovací úrovně (1. – 4. řádu)

Následující obrázek zobrazuje zvýšení rozlišovací úrovně, při které roste počet prvků (např. lidí) v organizačním systému a společně s rostoucím počtem prvků se zvyšují také společné vazby (vztahy) mezi nimi.

**Obrázek 5 OS a subsystémy 1. řádu**

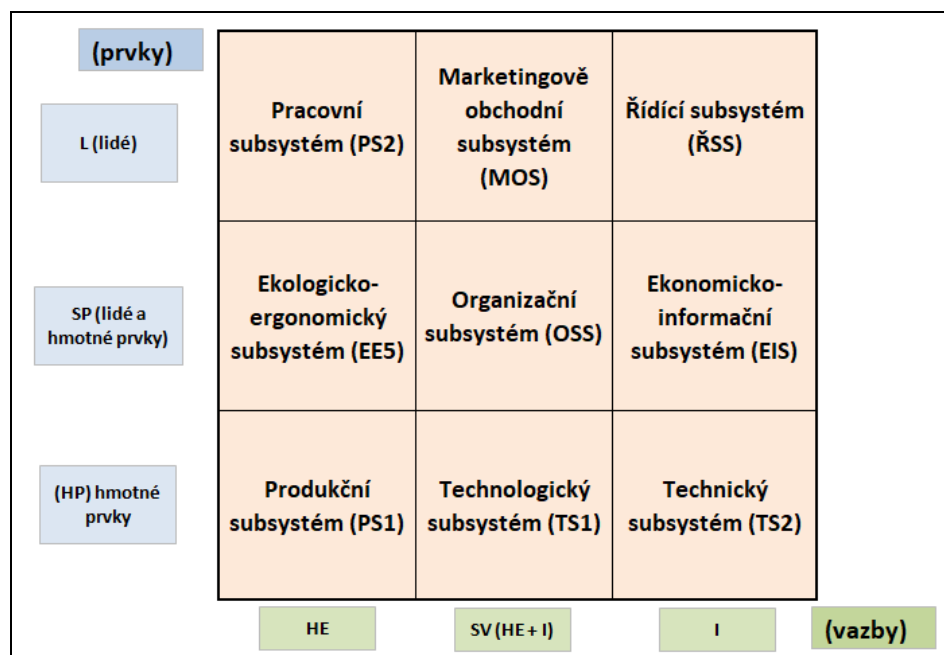


Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 29)

## 3.4 Subsystémy 1. řádu

Na druhém stupni rozlišovací úrovně OS se nachází subsystémy prvního řádu, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku společně s cílovým stavem, prvky a vazbami, které je definují.

Obrázek 6 Subsystémy prvního řádu OS



Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 30)

### 3.4.1 Definice subsystému

Jednotlivé subsystémy prvního řádu definujeme pomocí cílového stavu, základních prvků a základních vazeb mezi prvky.

#### a) Cílový stav

Cílový stav je realizován ve fázi organizování a operativního řízení, kterým vždy podle důležité námi zmiňované časové stránky musí předcházet fáze plánování.

#### b) Základní prvky

Základní prvky představují:

**L** = lidé jako rozhodující činitelé

**HP** = hmotné prvky jako prostředky nutné pro výrobu (stroje, budovy, PC...)

**SP** = smíšené prvky jako L + HP (lidé společně s hmotnými prvky)

### c) Základní vazby

Základní vazby mezi jednotlivými prvky představují:

**HE** = hmotně energetické vazby jako materiály a energie nutné pro výrobu

**I** = informační vazby jako informace důležité pro fungování a řízení systému

**SV** = smíšené vazby jako HE + I

## 3.4.2 Subsystémy 1. řádu ve fázi procesu řízení

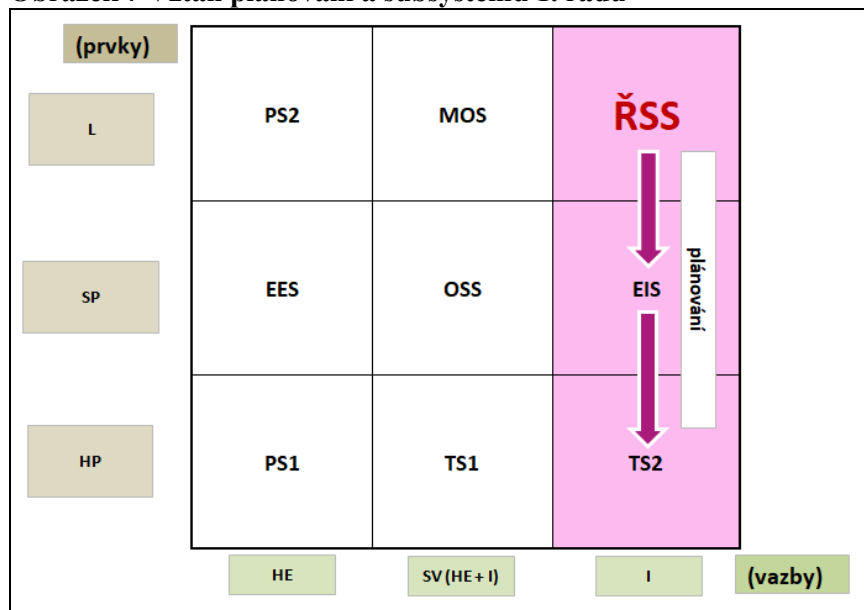
Podle zmiňované časové stránky jsou pro proces řízení důležité tři fáze, tyto fáze jsou plánování, organizování a operativní řízení. Na realizaci jednotlivé fáze se vždy podílí tři subsystémy.

### 3.4.2.1 Fáze plánování

Na fázi plánování se podílí subsystémy:

- **Řídicí subsystém**, který představuje subjekt řízení a plánování.
- **Ekonomicko-informační subsystém** přináší potřebné informace o ekonomice, trhu, organizaci a plánech.
- **Technický subsystém** představuje informace o technice podniku.

Obrázek 7 Vztah plánování a subsystémů 1. řádu



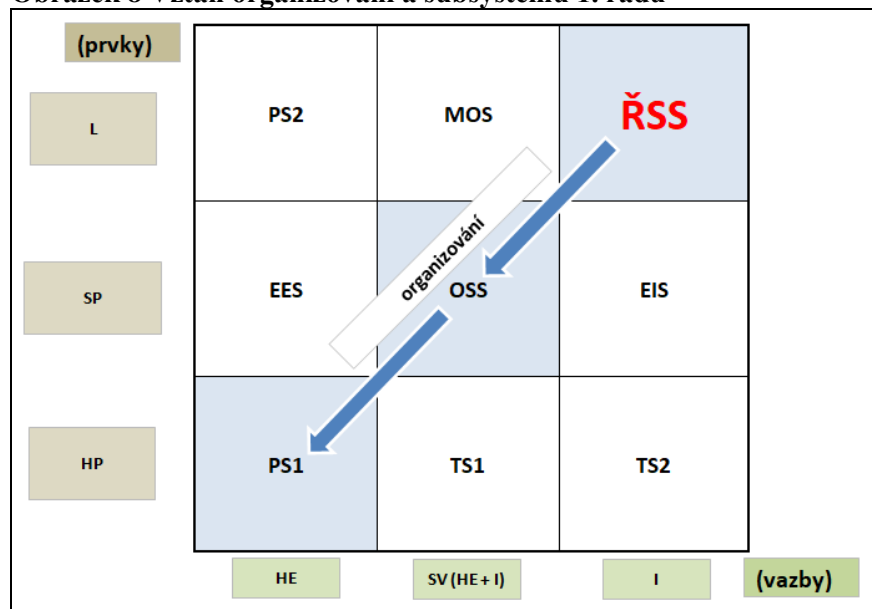
Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 31)

### 3.4.2.2 Fáze organizování

Na fázi organizování se podílí subsystémy:

- **Řídící subsystém** v procesu organizování schvaluje a přiřazuje zdroje, termíny plnění cílů i použité technologie a ustanovuje nové organizační jednotky.
- **Organizační subsystém** podle stanovených plánů a skutečných možností připravuje a navrhuje přidělování zdrojů a ustanovuje nové organizační jednotky.
- **Produkční subsystém** si ve fázi organizování ustanovuje prostřednictvím vybrané technologie své organizační jednotky.

Obrázek 8 Vztah organizování a subsystémů 1. řádu



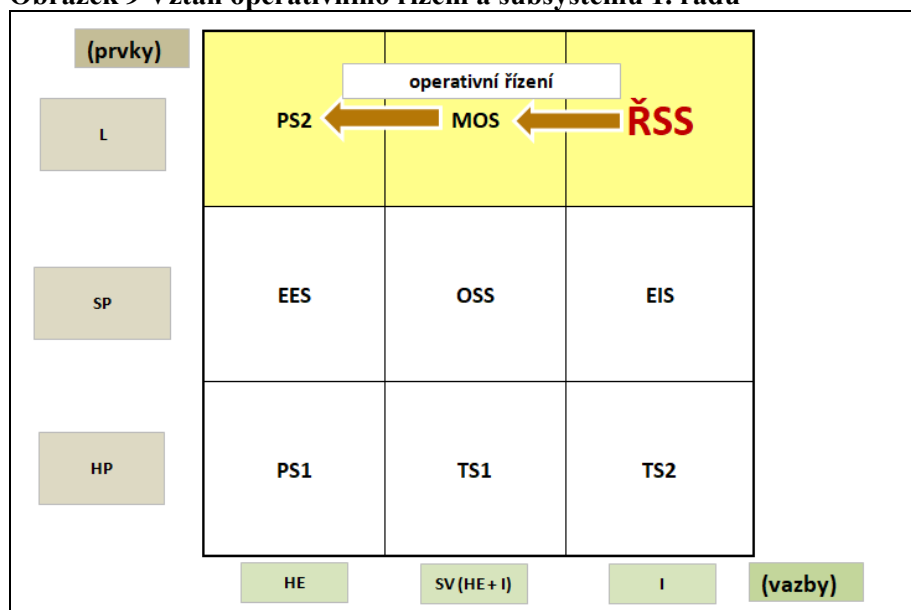
Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 31)

### 3.4.2.3 Fáze operativní řízení

Na fázi operativního řízení se podílí subsystémy:

- **Řídící subsystém**, který vytváří a jmenuje řídicí pracovníky a zaměřuje se na jejich vzájemné vztahy. Dochází tedy k procesu přímého řízení, to znamená vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
- **Marketingově-obchodní subsystém** tvoří lidé v řídicích i neřídicích funkcích organizačních jednotek a jejich každodenní činnosti, pomocí kterých se snaží přibližovat cílovému chování organizačního systému.
- **Pracovní subsystém** se stará o hmotnou práci podniku, zabývá se vzájemnými vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a přizpůsobováním novým podmínkám.

Obrázek 9 Vztah operativního řízení a subsystémů 1. řádu



Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 31)

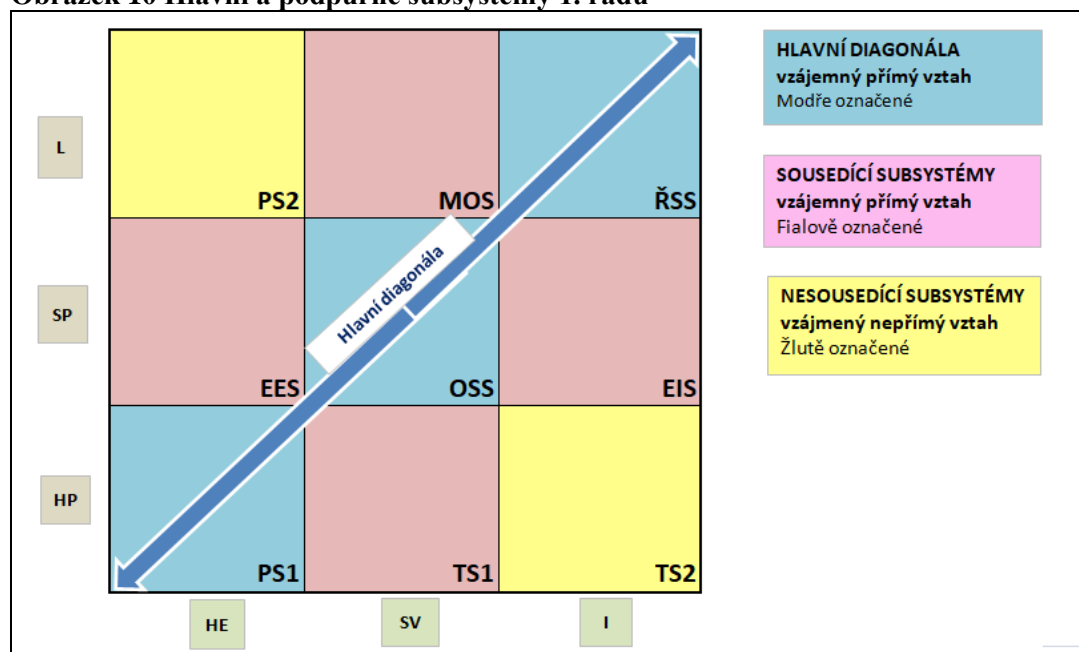
### 3.4.3 Hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu

Každý subsystém 1. řádu má jinou funkci, změna chování jednoho subsystému ovlivňuje chování druhého subsystému a lze říct, že jsou ve vzájemném vztahu. Jednotlivé subsystémy jsou nezaměnitelné a žádný jiný subsystém nemůže plnit funkci druhého. Vztahy jednotlivých subsystémů rozlišujeme pomocí „hlavní diagonály“, pomocí které rozlišujeme vztahy přímé a nepřímé.



Přímý vztah představují spolu sousední subsystémy přímo na hlavní diagonále a nepřímý vztah představují nepřímo sousední subsystémy, například nepřímo působícím subsystémem na hlavní diagonálu je subsystém pracovní značený PS2 v levém horním rohu na následujícím obrázku.

**Obrázek 10 Hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu**



Zdroj: (Hron, Traxler, 2017, s. 33)

Hlavní diagonálu tvoří tři hlavní subsystémy, kterými jsou produkční (PS1), organizační (OSS) a řídicí subsystém (ŘSS).

Produkční subsystém určuje organizační subsystém, který zároveň určuje řídicí subsystém a ten určuje a kdykoliv mění subsystém produkční. Tento vztah tvoří určitý uzavřený cyklus. Hlavní diagonála dále rozděluje 2 druhy podpůrných subsystémů. Tyto subsystémy mají vlivem různých prvků i jinou funkčnost. Nad hlavní diagonálou jsou subsystémy s dominantním vlivem lidského prvku, které ovlivňují chování subsystémů na hlavní diagonále a částečně i subsystém nacházející se pod hlavní diagonálou. Pod hlavní diagonálou se nachází podpůrné subsystémy s dominantním vlivem hmotných prvků, které představují veškerá technická vybavení, která rovněž ovlivňují chování subsystémů na hlavní diagonále přímo a částečně také subsystémy nad diagonálou (Hron, Traxler, 2017, s. 33).

### **3.4.4 Oblasti a procesy organizačního subsystému**

Subsystémy jsou definovány pomocí prvků, mezi které patří lidské, hmotné a smíšené prvky. Jednotlivé subsystémy se stejnými prvky tvoří jednu danou oblast, v které probíhá určitý druh procesu, který je prolínán dalšími procesy. Prolínáním dochází například k přímé a nepřímé motivaci a k vysvětlení těchto pojmů se v práci dostaneme na straně 27.

#### **3.4.4.1 Produkčně technická oblast**

Oblast tvoří hmotné prvky, proto lze tuto oblast považovat za nejstabilnější, která pomalu reaguje na změny, jelikož pořízení hmotných prvků tvoří vysoké investice. V produkčně-technické oblasti dochází k procesu produkčního řízení, který se prolíná s procesy realizačním, organizačním a informačně-rozhodovacím. Produkční procesy řídí produkci za použití technického vybavení bez působení lidského prvku.

#### **3.4.4.2 Organizačně-informační oblast**

Pro oblasti jsou důležité smíšené prvky, které mají nižší stabilitu, jelikož společně s hmotnými prvky tvoří tuto oblast i lidé. Na změny lze reagovat i různými úpravami v organizaci, a proto oblast nevyžaduje vysoké investice, jako je tomu v oblasti produkčně-technické. V organizačně-informační oblasti dochází k procesu nepřímého řízení, který opět prolínají realizační, organizační a informačně-rozhodovací procesy. Výsledkem procesu nepřímého řízení je vytvoření pravidel motivačního systému a nastavení ekonomiky tak, aby se stala aktivním nástrojem řízení.

#### **3.4.4.3 Obchodně-řídící oblast**

Obchodně-řídící oblast tvoří pouze lidské prvky a tuto oblast lze považovat za nejméně stabilní. V oblasti se realizuje proces přímého řízení, který je prolínán procesy realizačním, organizačním a informačně-rozhodovacím. Proces realizuje veškerá operativní řízení ve spojitosti s vedením lidí v podniku, dochází ke kontrole přímo podřízených a k jejich přímé motivaci (Hron, Traxler, 2017, s. 34).

## **3.5 Motivace**

Motivace je obecně chápána jako psychický proces, který ovlivňuje jednání člověka a pohání jedince k aktivitě pro dosažení cíle s pocitem uspokojení (Plamínek, 2007, s. 14).

Ke zdrojům, které ovlivňují lidské chování, řadíme potřeby, zájmy, sny a veškeré dosažitelné cíle. Tyto potřeby jsou obecně vnímány jako nedostatky, které člověku chybí a které by chtěl pocitem uspokojení odstranit. Každý člověk si vytváří své vlastní hodnoty, které si individuálně řadí podle důležitosti a které ovlivňují jeho chování. Mezi hodnoty patří rodina, přátelství, společenské postavení, zdraví apod. Nesmíme zapomínat i na kariérní a pracovní hodnoty, kterými jsou práce, vzdělání, samozřejmě i bohatství a finanční zabezpečení.

### **3.5.1 Pracovní motivace**

Správná motivace v zaměstnání je jednou z hlavních podmínek úspěšnosti podniku a dosažení dobrých hospodářských výsledků. Samotný proces je složitý a je třeba si uvědomit, že každý člověk je jedinečný a vyžaduje jiný motivační přístup, díky kterému si podnik může udržet a zároveň získat nové pracovníky. Důležitými faktory jsou bezpochyby vedoucí pracovníci a vytvořený motivační systém pravidel. Dobrý manažer by měl být sám o sobě dostatečně motivován, aby šel příkladem svým přímo podřízeným a dále kvalitně plnil svou roli motivujícího. Pro velké podniky je důležitou formou motivace motivační systém vyjadřující nepřímý vztah motivace, který provází přímá motivace mezi manažerem a pracovníkem.

#### **3.5.1.1 Přímá motivace**

Přímá motivace vyjadřuje vztah, ke kterému dochází přímo mezi motivátorem a motivovaným. K přímé motivaci dochází právě tehdy, když manažer jako řídicí pracovník může motivovat pouze své přímo podřízené pracovníky. Právě manažer daného týmu ví nejlépe, jak jeho podřízení pracují a jak dobré výsledky přináší při plnění svých úkolů. Je na místě, aby o odměnách a motivaci svých přímo podřízených rozhodoval právě on, jelikož vyšší vedení nemůže znát podrobně práci všech svých zaměstnanců. Důležitou roli v procesu přímé motivace hraje osobnost a komunikační dovednosti manažera.

- **Osobnost manažera**

Kdo je manažer a koho si pod tímto pojmem představit? Nejjednodušším vysvětlením je, že manažer je člověk, kterému je svěřen tým pracovníků, který realizuje určité cíle. Správný manažer by měl získat autoritu na základě své osobnosti a svých znalostí. Je velmi důležité, aby měl vedoucí pracovník znalosti v oboru a orientoval se v práci svých podřízených, aby mohl získat určité uznání v týmu. Dobře vedenou práci manažera nemůže dělat každý, v řídicí funkci je důležité být vůdčí osobností, umět volit vhodný způsob komunikace, mít zájem o své pracovníky a umět se vždy jasně rozhodnout (Khelerová, 1995, s. 7).

- **Komunikační dovednosti manažera**

Nejdůležitější dovedností manažera je umět komunikovat. Práce manažerů není pouze o komunikaci s vlastními pracovníky, ale je důležité umět vést obchodní záležitosti mezi firemními útvary i mezi podniky. Umění komunikace zahrnuje manažerův pozitivní přístup, aktivní naslouchání a ovládání techniky kladení otázek při poradách a jednáních.

### **3.5.1.2 Nepřímá motivace**

Nepřímou motivaci představuje motivační systém, který pomáhá manažerům motivovat své přímo podřízené. Cílem motivačního systému je vytvoření podmínek pro vznik a řízení pracovní motivace vedoucích pracovníků a jeho řadových zaměstnanců. Vytvoření motivačního systému je nutností pro velké podniky, jelikož je přímo nemožné, aby ředitel podniku znal informace o každém svém zaměstnanci a uměl právě tohoto jednoho zaměstnance náležitě motivovat. Z tohoto důvodu mají podniky vytvořený motivační systém, který zahrnuje motivační pravidla, podle kterých manažeři motivují své přímo podřízené (Hron, Traxler, 2018, s. 135).

### 3.5.1.2.1 Motivační pravidla

Určená pravidla, kterými se řídí manažeři, mají zpravidla na starost vyšší orgány společnosti a patří mezi ně:

- 1. pravidlo – Motivovat lze pouze za předpokladu, kdy pracovník činnost může a dokáže splnit.
- 2. pravidlo – Motivovat lze pouze přímo podřízené.
- 3. pravidlo – Vyhlášené odměny se nesmí v průběhu období měnit.
- 4. pravidlo – Veškeré slíbené odměny se musí splnit.
- 5. pravidlo – Určit období, během kterého dojde ke zhodnocení pracovní činnosti pracovníka.
- 6. pravidlo – Zavedení principu samofinancování, neboli sestavení rozpočtu pro financování různých činností.

**Samofinancování** z hlediska motivace představuje sestavení rozpočtu z podnikových rezerv, které vedoucí pracovník rozdělí jako odměny mezi své zaměstnance za dobře odvedenou práci při plnění úkolů.

- 7. pravidlo – Několikrát po sobě nejlépe hodnocený pracovník má přednostní právo v karierním růstu.
- 8. pravidlo – Manažer k motivaci využívá hmotných a nehmotných faktorů, se kterými se podrobněji seznámíme níže v práci na straně 33.

## 3.5.2 Motivační faktory

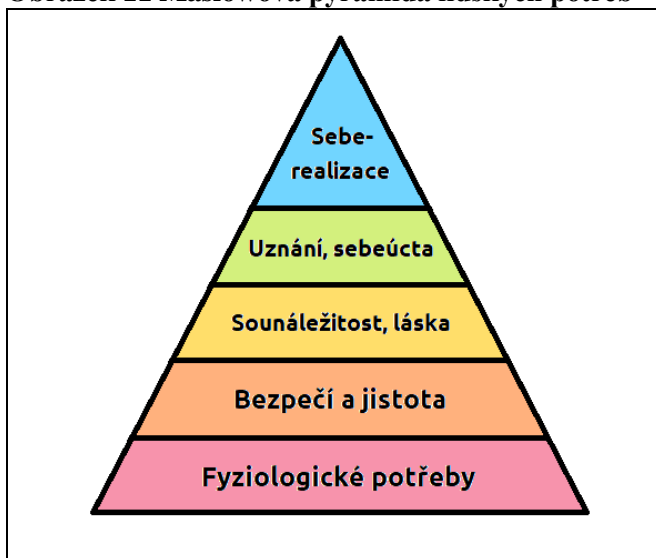
Motivovaný člověk pracuje usilovněji, efektivněji a dopouští se menšího počtu chyb, proto je důležité, aby vedoucí pracovník vždy zvážil a pochopil okolnosti, které přispívají motivaci a které ji naopak brání. Okolnosti, které příznivě i nepříznivě ovlivňují výkonnost, jsou označovány jako motivační faktory, kterých existuje velká řada a lze je třídit do skupin podle určitých hledisek (Urban, 2017, s. 12).

### 3.5.2.1 Maslowovo třídění motivačních faktorů

Jedním z nejznámějších modelů motivace je Maslowova hierarchicky seřazená pyramida lidských potřeb. Znamý psycholog Abraham Maslow uvedl, že lidé mají předpoklady k tomu, aby dosáhli životního naplnění, pouze je třeba naplnit předcházející nižší potřeby.

Principem teorie je tedy růst potřeb do vyšších úrovní pouze pokud jsou naplněny a uspokojeny potřeby v nižší úrovni pyramidy. Hierarchie pracuje s pěti skupinami faktorů, mezi které patří fyziologické potřeby, potřeby jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace (Urban, 2017, s. 13).

**Obrázek 11 Maslowova pyramida lidských potřeb**



Zdroj: (Maslow, 1943)

- **Fyziologické potřeby** tvoří podmínky pro přežití, které v pracovní prostředí tvoří mzda za práci.
- **Potřeby jistoty** zahrnují zdraví a bezpečí, které ovlivňují pracovní podmínky a prostředí na pracovišti.
- **Sociální potřeby** představují přátelství a společenské vztahy, které jsou uspokojeny příjemnou atmosférou na pracovišti.
- **Potřeby uznání** jsou potřeby úspěchu, respektu a ocenění, které pracovníkům zvyšují sebevědomí.
- **Potřeby seberealizace** zahrnují uplatňování vlastních schopností, získávání zkušeností pro kreativní výsledky v práci při plném využití schopností (Urban, 2017, s. 12).

Z pyramidy hierarchie a teorie potřeb podle Maslowa je patrné, že člověka motivují neuspokojené potřeby vedoucí k dosažení potřeby seberealizace, díky které člověk lépe vnímá skutečnost, je více otevřený životu, je tvořivý a snadněji se vypořádá s nástrahami života.

Teorie neplatí vždy, jelikož existují i případy lidí, kdy jedinci dosáhnou pozoruhodných výsledku i bez uspokojení fyziologických potřeb a dochází tak k růstu i bez naplnění nedostatkových potřeb.

### 3.5.2.2 Herzbergovo dvoufaktorové třídění potřeb

Důležitou teorií o pracovní motivaci, která nabízí svůj pohled na lidské potřeby, je teorie Frederika Herzberga rozlišující dva faktory. Teorie uvádí, že existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci a jsou zdrojem spokojenosti a nespokojenosti. Herzberg pojmenoval faktory jako motivační a hygienické.

- **Motivační faktory** podporují pracovníky k podání efektivnějších výkonů a dosažení lepších výsledků. Příkladem na pracovišti je udělení pochvaly, která při nezískání nepřinese pocit nespokojenosti.
- **Hygienické faktory** slouží jako prevence nespokojenosti, která slouží k odstranění nepříjemností ve výkonu práce a při nespravedlivému jednání. Příkladem v zaměstnání může být nevyplacená mzda ve stanoveném termínu, což pracovníka rozhněvá, ale v okamžiku, kdy k vyplacení mzdy dojde, nejde o přímý motivační stimul (Dědina, Cejthamr, 2015, s. 147).

**Tabulka 1 Příklady faktorů ovlivňující pracovní motivaci podle Herzberga**

Motivační faktory	Hygienické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uznání</li> <li>• Povýšení</li> <li>• Náplň práce (zajímavost a rozmanitost práce)</li> <li>• Odpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mzda</li> <li>• Jistota práce</li> <li>• Vztahy s nadřízenými</li> <li>• Vztahy s podřízenými</li> <li>• Vztahy s kolegy</li> </ul>

Zdroj: (Dědina, Cejthamr, 2015, s. 147)

Herzbergovo třídění potřeb, lze chápat velmi pozitivně a přínosně, jelikož díky hygienickým faktorům lze předejít nepříjemnostem a motivační faktory naopak pozitivně ovlivní výsledky zaměstnanců. Společnost může mít výkonné pracovníky jen tehdy, kdy oni samotní pociťují touhu dosahovat cílů a mají i dostatek sebevědomí.

### 3.5.2.3 Vnitřní a vnější motivační faktory

Třídění faktorů na vnitřní a vnější vychází z teorie, zda je zdrojem uspokojení potřeb samotná práce a její náplň, nebo výsledek z určité pracovní činnosti. Rozdělení rozlišuje, zda se motivace vztahují spíše k hmotným odměnám, nebo motivace naopak souvisí s psychologickými odměnami, při kterých se jedinci dostane prostoru využít své vlastní schopnosti.

- **Vnitřní faktory**

Faktory vnitřní motivace jsou spojovány se samotnou prací a s příležitostmi člověka, během kterých hledají, nalézají a vykonávají činnosti, při kterých lze využívat vlastní dovednosti k uspokojení potřeb. Mezi hlavní faktory vnitřní motivace patří samostatnost, které se pracovníkovi dostává při výkonu práce.

Díky možnosti samostatné práce pracovník využívá svých schopností a během výkonu činnosti může i nové schopnosti získávat. Pracovník během výkonu samostatné práce řídí činnost s využitím a rozvíjením svých schopností, má možnost sledovat vlastní viditelné výsledky práce, které mají určitý význam pro společnost. Samostatnost neznamená úplnou volnost pracovníka při rozhodování, ale některé rozhodovací pravomoci o způsobu vykonání práce může vedoucí pracovník zaměstnanci pouze přenechat (Urban, 2017, s. 14).

Vnitřní motivaci v zaměstnání lze jednoduše chápat tak, že zadaný úkol zaměstnanec povede k přínosu firmy, například k určitému zisku.

- **Vnější faktory**

Vnější faktory pracovní motivace jsou zaměřeny především na získání řady finančních odměn. Mezi nejsilněji působící odměny patří bezesporu mzda, zaměstnanecké výhody a benefity, bonusy a další podobné hmotné odměny. S vnějšími faktory jsou spojeny také nehmotné faktory, mezi které řadíme jistotu spojenou s pracovním místem, prestiž a pochvalou s uznáním (Nakonečný, 1992, s. 123).

Vnější motivace a její faktory mnohdy působí pouze krátkodobě. Příkladem je výše platu při hledání nového pracovního místa, na základě, kterého se zaměstnanec rozhodne místo přijmout nebo odmítnout. Naopak jsou tomu vnitřní faktory, které jsou součástí celého



průběhu pracovního života. Například, pokud při hledání a přijmutí nového místa rozhoduje více úspěšná kariéra a její růst.

### 3.5.2.4 Hmotné a nehmotné motivační faktory

Dalšími motivujícími a naplňujícími faktory pracovní morálky jsou hmotné a nehmotné faktory, které by zaměstnavatelé měli využívat, jelikož motivovaný zaměstnanec pracuje lépe.

- **Hmotné faktory** představují odměny za odvedenou práci zaměstnance, které zahrnují veškeré peněžní odměny poskytované pracovníkům podniku za vykonanou práci a jsou důležité pro zvýšení životní úrovně. Mezi hmotné faktory patří:
  - Mzda – Nejzajímavějším a nejdůležitějším hmotným faktorem jsou bezesporu peníze, které uspokojují širokou škálu potřeb důležitých pro obživu, společenský život spojený se zábavou a ovlivňují jedincovo postavení ve společnosti.
  - Prémie se týká pouze určitých skupin zaměstnanců, kteří si je splněním určitých úkolů za daných podmínek zaslouží. Prémie bývají označovány za nenárokovou složku mzdy, která hodnotí dlouhodobé pracovní výkony.
  - Odměna je spojena se splněním konkrétního mimořádného úkolu a bývá zpravidla jednorázová.
  - Benefity vytváří spokojenost a nemají téměř žádný vliv na zlepšení pracovního výkonu. Mezi benefity patří stravenky, slevové kupóny apod. (Urban, Traxler, 2018, s. 130).

Hmotné odměny jsou účinné, ale jelikož každého motivuje něco jiného a někdy ke spokojenosti peníze prostě nestačí, jsou pro zaměstnance důležité také faktory nehmotné.

- **Nehmotné faktory** hrají důležitou roli pro mnohé zaměstnance a v některých situacích jsou pro jedince důležitější jak faktory hmotné. Zaměstnavatelé by neměli zapomínat na uznání, udílení pochval a ocenění pracovníků, jelikož některé potřeby pramení ze zájmu se pracovním vyvíjet a zdokonalovat a finanční přínos v podobě peněz zde nehraje tak zásadní roli pro naplnění pocitu uspokojení.

Nehmotných motivačních faktorů existuje nespočet a pro představu mezi ně řadíme odměny:

- Volná pracovní doba umožňuje lepší organizaci pracovního času s nepracovními aktivitami.
- Home office se v poslední době stal ve velkém počtu firem populárním a umožňuje zaměstnancům trávit pracovní dobu v pohodlí domova.
- Služební automobil a osobní parkovací místo – Zaměstnavatelé stále častěji umožňují svým zaměstnancům využívat automobil k soukromým účelům a druh tohoto benefitu se stal oblíbeným a vyhledávaným pro mnohé zájemce o práci (Urban, Traxler, 2018, s. 131).

Firmy mezi sebou nabídky benefitů stále srovnávají a přichází se stále novými inovativními nápady, jak svou nabídku rozšířit.

### **3.6 Shrnutí teoretické části**

Po vypracování teoretické části, která obsahuje potřebné informace k pochopení praktické části bakalářské práce, lze dojít k závěru, že pro podnik jako organizační systém je důležitá správně řízená pracovní motivace, která podporuje dosažení firemních úspěchů.

Řízení pracovní motivace není pouze starostí manažerů a jeho schopností přímo motivovat pracovníky, ale také úkolem celého podniku, jak bude mít vytvořený motivační systém podle jehož pravidel se vedoucí pracovníci budou řídit a motivovat tak dále své podřízené.

# 4 Praktická část

## 4.1 Charakteristika podniku

- **Právní forma:** Akciová společnost
- **IČO:** 45317054
- **Založeno:** 5. března 1992
- **Sídlo:** Praha 1, Na Příkopě 33 čp. 969, PSČ 11407
- **Klíčové lidé:** Jan Juchelka (*předseda představenstva*)
- **Oblast činnosti:** Bankovníctví
- **Zaměstnanci:** 8 492 (průměrný počet za rok 2017)
- **Základní kapitál:** 19 004 926 000,- Kč

Obrázek 12 budova sídla KB



Zdroj: (KB, 2017)

Komerční banka je přední bankovní instituce v České republice, střední i východní Evropě, která nabízí služby retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Je mateřskou společností Skupiny KB a součástí mezinárodní skupiny.

Má širokou síť poboček, přímé bankovníctví a vlastní distribuční síť obsluhující korporátní klientelu na obchodních centrech segmentu Corporate (společnosti s obratem 60 – 1 500 mil. Kč) a divizemi segmentu Top Corporations v Praze, Brně a Bratislavě (společnosti s obratem nad 1 500 mil. Kč). Počet klientů v České republice čítá cca 1,6 milionu klientů a lze říct, že každý pátý dospělý Čech je klientem Komerční banky.

Komerční banka uplatňuje jasnou strukturu řízení, podporovanou silnými a nezávislými kontrolními funkcemi. Struktura řízení a správy banky je popsána ve stanovách společnosti. Představenstvo banky, složené z pěti členů a předsedy, nese odpovědnost za

řízení obchodních činností společnosti. Kontrolní funkce na nejvyšší úrovni v rámci banky vykonává dozorčí rada a komise pro audit, které dále v rámci komerční banky podporuje útvar Interního auditu a komplexní formální systém kontrol první úrovně. Zodpovědné řízení rizik se v rámci Komerční banky uplatňuje jako nezávislá funkce.

Dlouhodobé zachování a posilování pozice na konkurenčním bankovním trhu podporuje banka pomocí etických zásad při realizaci obchodních činností, které platí i pro všechny zaměstnance společnosti jednotlivě. Celá Skupina Komerční banky tak již několik let v praxi uplatňuje vůči svým zaměstnancům firemní pravidla chování a zásady etického jednání (KB, 2019).

### **4.1.1 Historie společnosti**

Komerční banka vznikla v roce 1990 vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky.

Schválením privatizačního projektu v roce 1992 vládou ČSFR se státní peněžní ústav Komerční banka transformoval na akciovou společnost. Hlavním majitelem akcií KB zůstaly Fondy národního majetku ČR a SR. Akcie KB byly zařazeny do kuponové privatizace.

KB v roce 1995 vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy vydáním globálních depozitních certifikátů (*GDR*).

Banka představila v roce 2002 novou segmentaci klientů a na ní navazující organizaci obchodní sítě, která přináší zlepšení úrovně služeb poskytovaných klientům. Současně uvedla také novou firemní identitu, jež vyjadřuje novou strategii KB a její příslušnost k mezinárodní bankovní skupině Société Générale. Mimořádná valná hromada schválila koupi pražské pobočky Société Générale. V roce 2003 získala ocenění Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banky roku a v letech 2004, 2005, 2007, 2011, 2012, 2016 a 2017 získala prestižní ocenění Banka roku v soutěži organizované společností Fincentrum.

Důležitý byl pro Komerční banku rok 2015, kdy svým klientům KB jako první z bank nabídla zdarma nástroj Trusteer Rapport od IBM zaměřený na ochranu proti specifickým hrozbám, které cílí na uživatele internetového bankovníctví.

S uvedením Apple Watch na český trh představila Komerční banka novou bankovní aplikaci pro tyto chytré hodinky a pouhý týden stačil Komerční bance s aplikací Apple Pay na zastínění v počtu klientů obdobné služby Google Pay. Díky službě Apple Pay může klient platit telefonem a hodinkami úplně stejně jako kartou. Vymýšlením a realizací

novinek se v Komerční bance zabývá celý tým, který stále přináší inovativní nápady, kterými ohromuje klienty a vyniká s nimi před ostatními bankami.

Na následujících obrázcích jsou pro představu zobrazena podobná loga Komerční banky a Société Générale. KB představuje bankovní institut působící na českém trhu a z velké většiny je vlastněn francouzské finanční skupinou Société Générale (KB, 2019).

**Obrázek 13 Logo Komerční banky**



Zdroj: (KB, 2019)

**Obrázek 14 Logo Société Générale**



Zdroj: (SG, 2019)

## 4.1.2 Organizační a řídicí struktura KB

Ve vedení banky stojí předseda představenstva a generální ředitel Jan Juchelka a 5 členů představenstva. Představenstvo řídí činnost banky a rozhoduje o všech záležitostech Banky, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady, dozorčí rady nebo Výboru pro audit. S účinností od 14. ledna 2019 byl zvolen dalším členem představenstva pan Margus Simson. Představenstvo je jmenováno dozorčí radou na návrh svého výboru, který zajišťuje, aby byl člen představenstva osobou důvěryhodnou a měl odborné zkušenosti.

- **Členové představenstva:**
  - Jan Juchelka (předseda představenstva)
  - Didier Colin
  - David Formánek
  - Miroslav Hiršl
  - Vladimír Jeřábek
  - Margus Simson

Řídicí struktura v tabulce představuje uspořádání řídicích pracovníků a jejich kompetencí. za jednotlivé úseky, mezi které mimo jiné patří i zvýrazněné Podpůrné služby

**Tabulka 2 Řídicí struktura KB**

<b>Jan Juchelka</b> Předseda představenstva a generální ředitel					
Člen představenstva:	Didier Colin	David Formánek	Miroslav Hiršl	Vladimír Jeřábek	Margus Simson
<b>Vrchní ředitel:</b>	Chief Risk Officer	Corporate and Investment Banking	Retail Banking	Chief Operations Officer	Chief Digital Officer
<b>Zodpovědnost za vedení úseků:</b>	- Risk Management	- Top Corporations - Investiční bankovníctví - Struktur. Financování - Corporate Finance - Global Transaction Banking a KB pobočku zahraniční banky	- Retailové bankovníctví - Korporátní bankovníctví a útvary - Řízení úvěr. portfolia - Podpora řízení sítě	- Služby invest. bankovníctví - Transakční a platební služby <b>- Podpůrné služby</b> - Sekretariát společnosti	- Inform. technologie - Organizace a řízení změn - Řízení informací a tribů - Enterprise services - Business Services - Data Management

Zdroj: (KB, 2019)

### **4.1.3 Podpůrné služby**

Členem představenstva je Vladimír Jeřábek, který spravuje mimo jiné i úsek Podpůrných služeb důležitý pro mou bakalářskou práci. Úsek podpůrných služeb zajišťuje správu a provoz budov, optimalizaci nákladů spojených s jejich provozem, správu nemovitostního portfolia banky, řízení bezpečnosti provozu, ochranu majetku banky a jejích klientů a požární ochranu. V těchto oblastech jsou také řízeny a realizovány nové investiční projekty. V další řadě podpůrné služby zajišťují pro své kolegy v bance také provoz autoparku, poštovních služeb a datové schránky KB, spisových služeb a správy vybraných kategorií majetku, jako je například nábytek a umělecká díla (Intranet KB, 2019).

### **4.1.4 Motivační systém úseku Podpůrných služeb**

Zpracovaný motivační systém se týká úseku Podpůrných služeb a popisuje, jak motivační systém funguje a působí na zaměstnance. Motivační systém je v Komerční bance pečlivě zpracován jednotně pro všechny zaměstnance a zahrnuje velký počet zaměstnaneckých výhod.

#### **4.1.4.1 Motivace ze strany manažerů Podpůrných služeb**

Komerční banka nabízí vedoucím pracovníkům možnost pravidelně navštěvovat školení určená pro manažerské pozice, během kterých jsou manažerům vysvětlena motivační pravidla a učí se během nich vylepšovat a zdokonalovat své komunikační dovednosti a praktiky pro efektivnější přímé motivování podřízených. Manažeři jednotlivých úseků pro podpůrné služby poskytují svým pracovníkům možnost samostatně vykonávat pracovní činnosti podle zadání a dostává se jim prostoru k využití vlastních schopností k sebezdokonalení a dosažení podnikového cíle.

#### **4.1.4.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnancům Komerční banky je nabízena v rámci kolektivní smlouvy široká škála výhod v podobě benefitů, díky kterým se Komerční banka stala solidním zaměstnavatelem. Mezi základní nabídku benefitů patří:

- **Stravenky** ve vysoké výši bez spoluúčasti zaměstnance

- **5 týdnů dovolené**, kdy je zaměstnanci nabízen týden navíc oproti zákonem stanovené délce dovolené.
- **Pracovní volno s náhradou mzdy**
- **Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření** ve výši 2 % měsíční mzdy.
- **Příspěvek na kapitálové životní pojištění** ve výši 650,- Kč měsíčně.
- **Příspěvek na nákup akcií** pro zaměstnance Komerční banky a Societé Générale.
- **Nabídka produktů a služeb KB či společností skupiny** s výhodnějšími podmínkami.
- **Mimořádná sociální výpomoc** v krizových životních situacích.
- **Finanční podpora** při dlouhodobé nemoci
- **Možnost pořízení MultiSport karty** za zvýhodněnou cenu využívanou v určitých sportovních centrech, která nabízí jeden vstup denně zdarma.
- **Home office** jako možnost práce z pohodlí domova.
- **Flexibilní rozvržení pracovní doby**
- **Propracovaný systém cafeterie**, která ročně nabízí 6.720,- Kč pro každého zaměstnance na rekreaci, sport, zdraví, kulturu, vzdělání a nákup knih.
- **Zlatá karta** zdarma, která například umožňuje hotovostní výběr bez poplatků z bankomatů po celém světě.
- **Služby programu Moje Vitalita**, který zahrnuje soubor dobrovolných aktivit z oblasti péče o fyzické i psychické zdraví zaměstnanců. Jednotlivé programy, které jsou v budovách Komerční banky nabízeny svým zaměstnancům (Cafeteria, 2019).

**Tabulka 3 Programy Moje Vitalita**

<b>Měsíční výzva Mojí Vitality</b>	
Předání praktických rad pro zdravý životní styl	
<b>Dny zdraví</b> Nabídka preventivních vyšetření, kurzu duševní hygieny	<b>Masáže</b> Masáže přímo na pracovišti ve vybraných lokalitách
<b>Prezenční kurzy</b> Půldenní kurz zaměřený na styl životního zdraví	<b>Poradenská linka</b> Telefonní konzultace s odborníky na témata osobního rozvoje

Zdroj: (Intranet KB, 2019)



### **4.1.5 Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je pro banku velmi důležitá. Banka si je vědoma, že spokojený zaměstnanec vykonává mnohem efektivnější práci, která se odráží ve spokojenosti zákazníků a snižuje personální rizika ve změnách organizace. Pracovní výkon či produktivita úzce souvisí s motivací a banka tak svým zaměstnancům nabízí zajímavé finanční ohodnocení, příležitost k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a kariéernímu postupu. Pro zaměstnance je pořádána řada akcí, jako je sportovní den, celobankovní setkání či každoroční vánoční večírek.

Jednotlivé oddělní útvaru Podpůrných služeb pracují a spolupracují, ať už ve svém týmu či s ostatními útvary, velmi dobře. To lze soudit z pozitivního ohlasu na řešené úkoly, které jsou jednotlivým zaměstnancům zadány a vždy plněny včas. Zaměstnancům nedělá problém zůstat v práci přesčas, jelikož práce v bance si flexibilitu pracovní doby žádá. Tato nevýhoda je kompenzována pružnou pracovní dobou. V bance nejsou nabízena jen manažerská školení pro vedoucí pracovníky, ale nabízí i samotným zaměstnancům možnost navštívit tato školení. Zaměstnanci se pomocí systému internetové bankovní aplikace na jednotlivá školení předem přihlašují. Z vlastní zkušenosti zaměstnance Podpůrných služeb mohu konstatovat, že na pracovišti panuje dobrá nálada a pracovní spokojenost.

## **4.2 Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců**

Výzkumné šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců se současným zavedeným motivačním systémem bylo provedeno v útvaru „Support Services“ a na otázky odpovídali pouze její zaměstnanci.

### **4.2.1 Cíl výzkumné části**

Cílem mé výzkumné práce je zjistit aktuální spokojenost zaměstnanců s aktuálním motivačním systémem banky. V návaznosti na odhalené skutečnosti navrhnout alternativy, které současný motivační systém společnosti zlepší a povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Dílčí výzkumné otázky nám pomohou na tuto hlavní otázku odpovědět.

## **4.2.2 Metoda výzkumu**

Pro zhodnocení současné situace spokojenosti zaměstnanců byl využit kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem Podpůrných služeb a s pracovníky daného útvaru pomocí dotazníkového šetření. Doplnkovou metodou byla studie interních dokumentů, které jsou k dispozici v elektronické podobě na intranetu společnosti. Největší podíl pro můj výzkum byl vytvořený vlastní dotazník na téma motivace, na který celkově odpovědělo 41 zaměstnanců.

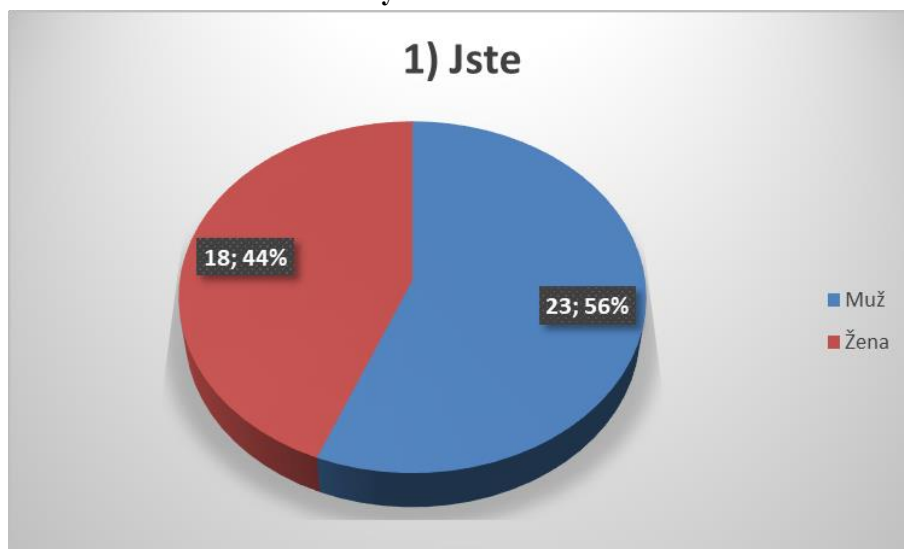
### 4.2.3 Vyhodnocení

**První část** dotazníku byla určena k identifikaci pohlaví, věkové skupiny, dále ke zjištění vzdělání zaměstnance, délky pracovního poměru a spokojenosti se zaměstnáním.

- **Otázka č. 1 Jakého jste pohlaví?**

První otázka se týkala zjištění, jakého jsou respondenti pohlaví. Na dotazník odpovědělo více mužů a to 23 z celkových 41 zaměstnanců.

**Obrázek 15** Poměr dotazovaných žen a mužů

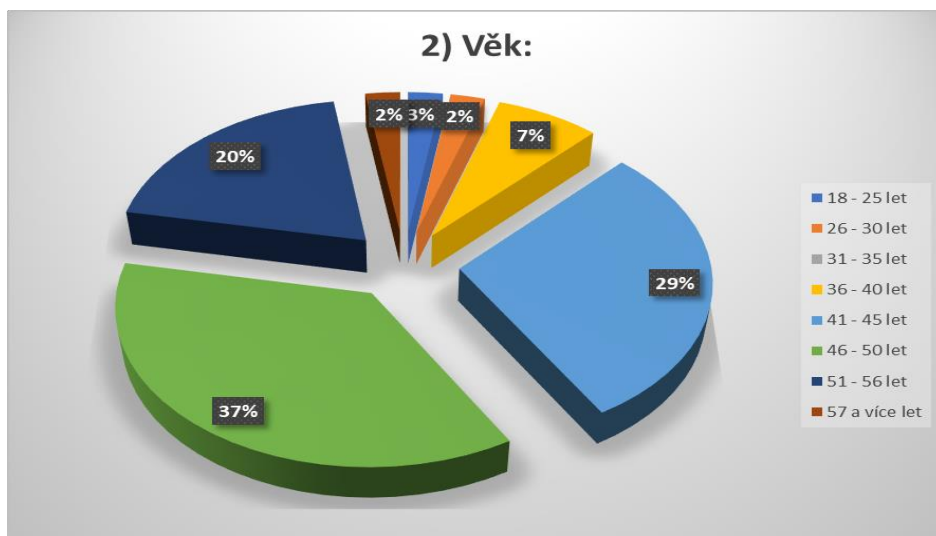


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?**

Na druhou otázku odpovídali dotazující pracovníci, v jakém rozmezí se pohybuje jejich věk. Nejvíce respondentů označilo svůj věk mezi 46-50 let a 41-45.

**Obrázek 16 Věkové rozmezí**

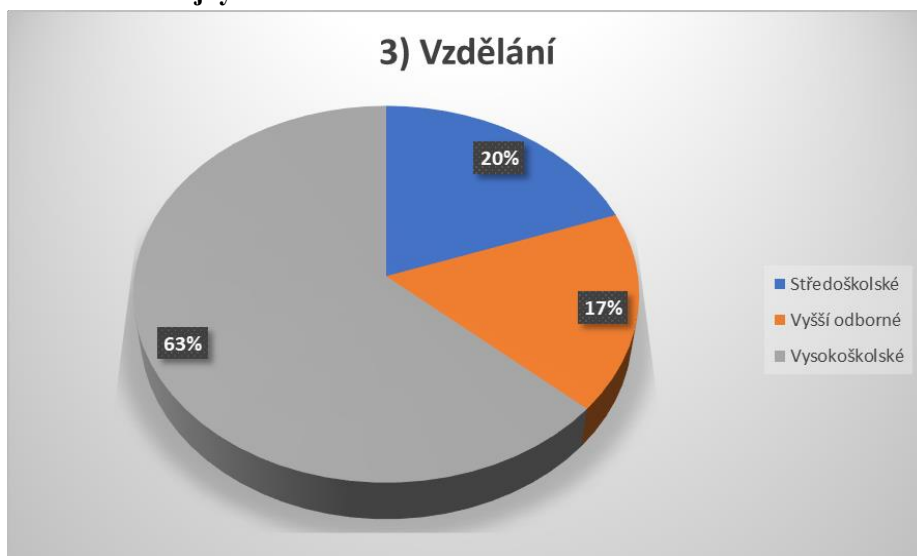


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Ve třetí odpovědi na otázku respondenti uvedli jejich nejvyšší dosažené vzdělání, kde necelých 63 % má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské a podobně jsou na tom pracovníci s vyšším odborným a středoškolským vzděláním.

**Obrázek 17 Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 4 Máte Vaši práci rád(a)?**

Další kladený dotaz z první části byl zaměřený na spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním. Nebyl zde jediný zaměstnanec, který by svou práci neměl rád.

**Obrázek 18 Spokojenost s prací**

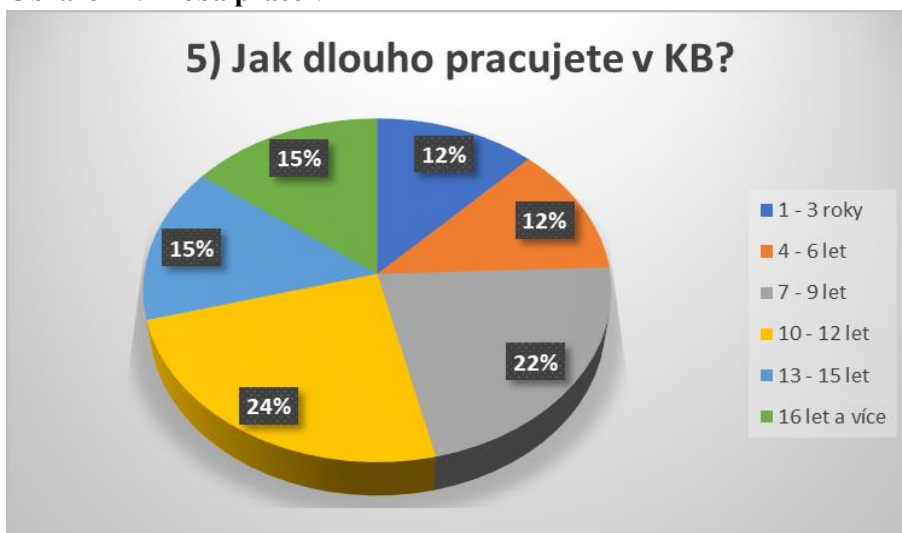


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 5 Jak dlouho pracujete v KB?**

Další dotaz směřoval na délku pracovního poměru současného zaměstnání, kdy 10-12 let označilo 10 respondentů a 9 respondentů je zaměstnáno v rozmezí 7-9 let.

**Obrázek 19 Doba práce v KB**



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Druhá část** dotazníku se týkala zjišťování, jak zaměstnanci vnímají organizaci práce a fungování podniku.

- **Otázka č. 6 Jak vnímáte fungování podniku jako celku?**

Téměř všichni zaměstnanci (38) odpovědělo, že fungování podniku jako celku vnímají pozitivně a pouze 3 zaměstnanci situaci funkčnosti podniku odpověděli „nevím“.

**Obrázek 20 Fungování podniku jako celku**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 7 Máte od svého vedení stanovené pracovní cíle?**

Další otázka se týkala toho, zda mají zaměstnanci jasně stanovené pracovní cíle. 71 % respondentů (29) odpovědělo ano, 10 respondentů uvedlo rozhodně ano a pouze dvěma respondentům nejsou stanoveny pracovní cíle.

**Obrázek 21 Stanovené cíle od vedení**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 8 Máte dostatek času, informací a vybavení pro kvalitní vykonání svých pracovních úkolů?**

Na otázku, zda mají zaměstnanci dostatek času, informací a vybavení, převážná většina odpověděla spíše ano, ale procento nespokojenosti bylo vyšší.

**Obrázek 22 Dostatek času, informací a vybavení pro kvalitní výkon**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 9 Máte možnost rozložit si svou pracovní dobu (příchody a odchody z práce, přestávky v práci...)?**

Otázka číslo devět byla zaměřena na možnost rozložení pracovní doby. Nenašel se jediný respondent, který s možností spokojen není a všichni hodnotili pozitivně.

**Obrázek 23 Rozložení pracovní doby**



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Třetí část** se týkala spokojenosti zaměstnance s vykonávanou prací a co je pro ně v zaměstnání nejdůležitější.

- **Otázka č. 10 Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?**

Mnohé zaměstnance Podpůrných služeb práce naplňuje a jsou s prací spokojeni.

**Obrázek 24 Spokojenost s vlastní prací**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 11 Jaký aspekt má pro Vás největší váhu?**

Otevřenější možnost vyjádření měli respondenti v otázce číslo jedenáct. Každý respondent měl možnost vyjádřit názor o tom, co je pro něho v práci nejdůležitější. Pro nadpoloviční počet respondentů (23) je nejdůležitější pracovní spokojenost, která přispívá k jejich pracovnímu výkonu. Dále 11 respondentů odpovědělo, že více preferují vztahy na pracovišti a díky jím považují své kolegy za kamarády. Pro 7 respondentů byla nejdůležitější možnost organizace a rozvržení pracovní doby, při které lze skloubit pracovní a soukromý život.



Obrázek 25 Nejdůležitější aspekt



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Čtvrtá část** byla o komunikaci ve vztahu s nadřízeným a vztazích na pracovišti.

- **Otázka č. 12 Jak hodnotíte schopnosti svého přímého nadřízeného?**

Na otázku, jak pracovníci hodnotí schopnosti svého přímého nadřízeného, odpovědělo 16 respondentů „velmi dobře“ a 20 respondentů považuje schopnosti manažera za dobré. Našli se také respondenti (2), kteří schopnosti manažera hodnotí špatně a 3 respondenti hodnotí práci nadřízeného neutrálně.

Obrázek 26 Schopnosti přímého nadřízeného



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 13 Respektuje Váš přímý nadřízený Váš názor?**

Otázka číslo třináct se týkala respektu přímo nadřízeného. Všichni zaměstnanci hodnotí pozitivně možnost otevřeně se vyjádřit, být vyslyšen a respektován manažerem.

**Obrázek 27 Respekt přímého nadřízeného**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 14 Jaká je podle Vás největší přednost Vašeho přímého nadřízeného?**

Na otázku „Jaká je podle Vás největší přednost Vašeho přímého nadřízeného“ odpovědělo 21 respondentů, že předností je zájem o jeho názory a nápady, 8 pracovníků označilo za přednost manažera dobré stanovení pracovních cílů a 6 respondentů oceňuje přátelský vztah s nadřízeným.

**Obrázek 28 Největší přednost přímého nadřízeného**

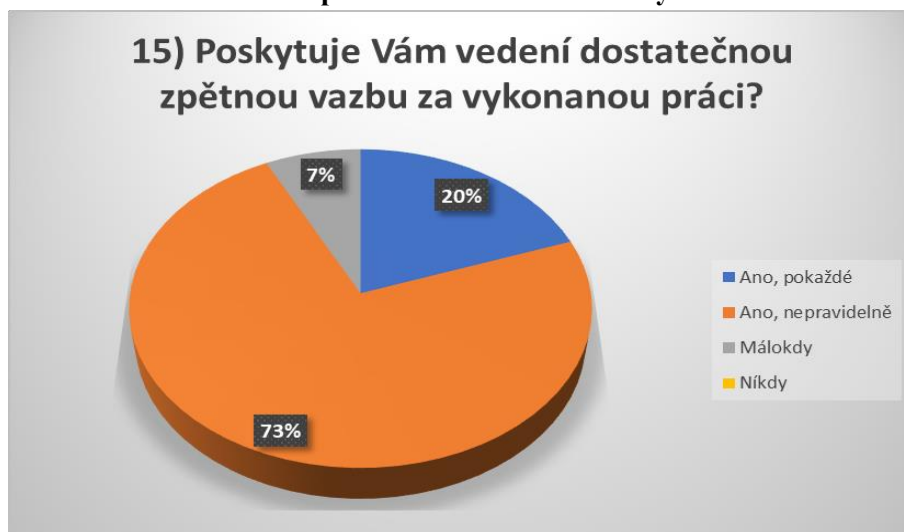


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 15 Poskytuje Vám vedení dostatečnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?**

Respondenti měli prostor k vyjádření, zda se jím ze strany nadřízeného a vedení dostává důležité zpětné vazby za vykonanou práci na svých zadaných úkolech. Pouze 3 dotazující odpověděli, že se jím zpětné vazby dostává málokdy a zbylých 38 respondentů hodnotilo proces pozitivně. Lze konstatovat, že vedení vyjadřuje názor za odvedenou práci při jednotlivých úkolech a pracovníkům se tak dostane zpětné vazby, zda jsou úkoly správně plněny.

**Obrázek 29 Dostatečná zpětná vazba od vedení za výkon**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 16 Máte porady s vedoucím pracovníkem a jak často?**

Pro úsek Podpůrných služeb jsou důležité porady v jednotlivých týmech. Pouze 10 respondentů odpovědělo, že porady se konají pouze nepravidelně a 30 respondentů uvedlo, že porady mají opakovaně v určitém horizontu. Pracovníci, díky pravidelné možnosti porady, mohou řešit problematiku jednotlivých pracovních případů.

**Obrázek 30 Porady s vedoucím pracovníkem**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 17 Vnímáte porady jako přínosné?**

Pro téměř každého respondenta jsou porady přínosné a odnášejí si z nich užitečné rady a postřehy vedoucího a kolegů z týmu. 5 respondentů uvedlo, že poradou většinou ztrácí drahocenný pracovní čas.

**Obrázek 31 Přínosnost porad**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 18 Jste spokojeni ve svém pracovním kolektivu?**

Poslední otázka ve čtvrté části dotazníku byla zaměřena na spokojenost kolektivu celého úseku Podpůrných služeb a všichni respondenti odpověděli, že s pracovní situací v kolektivu jsou spokojeni. Nenašel se jedinec, který by spokojený nebyl vůbec. Pouze dva podali neutrální odpověď, že se svým pracovním kolektivem nejsou spokojeni, ani nespokojeni.

**Obrázek 32 Spokojenost v pracovním kolektivu**



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Pátá část** se týkala možnosti kariérního růstu zaměstnanců, jak situaci v podniku vnímají a jestli mají možnosti se zdokonalovat své schopnosti při práci.

- **Otázka č. 19 Jak hodnotíte podmínky pro profesní rozvoj ze strany zaměstnavatele?**

Respondenti byli dotazováni, zda jsou pro ně dobře vytvořeny podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst. 7 respondentů situaci hodnotilo velmi dobře, 23 respondentů hodnotilo dobře, ale našlo se také 9 pracovníků s odpovědí „ani dobře, ani špatně“, kteří by podmínky pro rozvoj vylepšili. 2 respondenti dokonce situaci hodnotili negativně.

**Obrázek 33 Podmínky pro profesní rozvoj**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 20 V jaké oblasti hodnotíte profesní rozvoj ze strany zaměstnavatele nejlépe?**

Na otázku „V jaké oblasti hodnotíte profesní rozvoj ze strany zaměstnavatele nejlépe“, odpovědělo 19 zaměstnanců, že přímý nadřízený předává pravomoc pro plnění úkolů a dostává se jim prostoru využít své vlastní schopnosti. 10 respondentů uvedlo, že se přímý nadřízený podílí na jejich odborném růstu a lze chápat, že se pracovníkům dostává cenných rad ze strany vedení. 9 respondentů uvedlo, že zaměstnavatel poskytuje cenná školení a vzdělávání pro profesní rozvoj a tuto možnost vnímá nejlépe.

**Obrázek 34 Oblasti profesního rozvoje**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 21 Jsou pro Vás školení ve firmě užitečná?**

Následující otázka byla zaměřena na podniková školení a jejich užitečnost. 36 respondentů na otázku odpovědělo pozitivně, našlo se pouze 5 dotazovaných, které školení a jeho náplň neuspokojuje.

**Obrázek 35 Užitečnost školení**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 22 Vnímáte povýšení zaměstnanců ve firmě jako spravedlivé a zasloužené?**

Následující otázka se týkala spravedlivého způsobu povýšení. Způsob spravedlivého kariérního postupu vnímalo 29 respondentů kladně, z toho 4 velmi spravedlivě. Našlo se však i 12 nespokojených respondentů, kteří způsob udělených povýšení nepovažuje za adekvátní.

**Obrázek 36 Povýšení zaměstnanců ve firmě**



Zdroj: (vlastní zpracování)

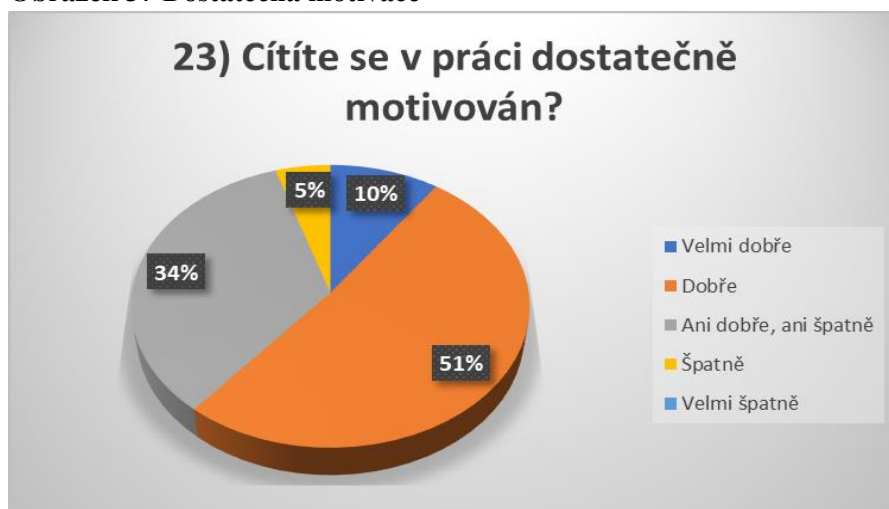


Šestá a zároveň poslední část byla zaměřena na systém odměňování a motivace, jaké výhody jsou nabízeny a které mají největší váhu z pohledu zaměstnance.

- **Otázka č. 23 Cítíte se v práci dostatečně motivován?**

Na otázku, jak motivováni se respondenti cítí, odpověděla nadpoloviční většina (21) „dobře“ a 4 respondenti uvedli „velmi dobře“. 14 respondentů vliv pracovní motivace neovlivňuje a pouze 2 dotazovaní byli nespokojení a hodnotili situaci „špatně“.

**Obrázek 37 Dostatečná motivace**

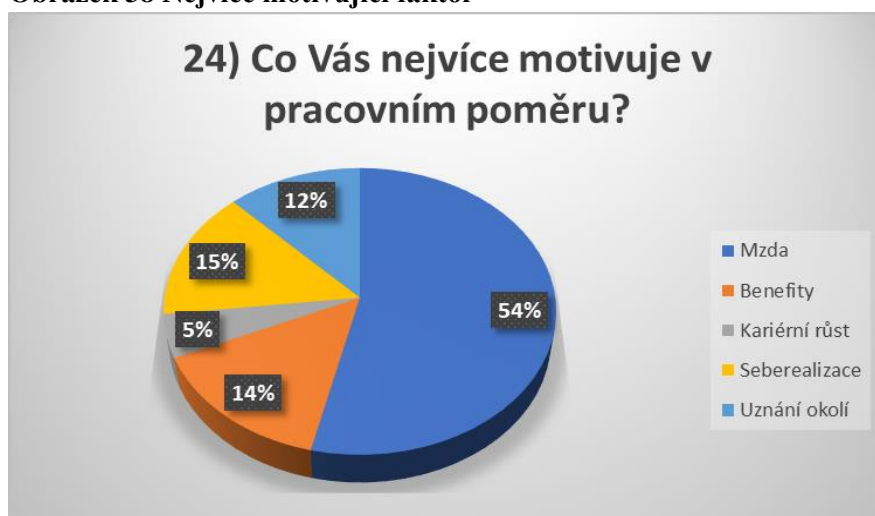


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 24 Co Vás nejvíce motivuje v pracovním poměru?**

Největší část zaměstnanců (22 respondentů) motivuje mzda a poté benefity.

**Obrázek 38 Nejvíce motivující faktor**

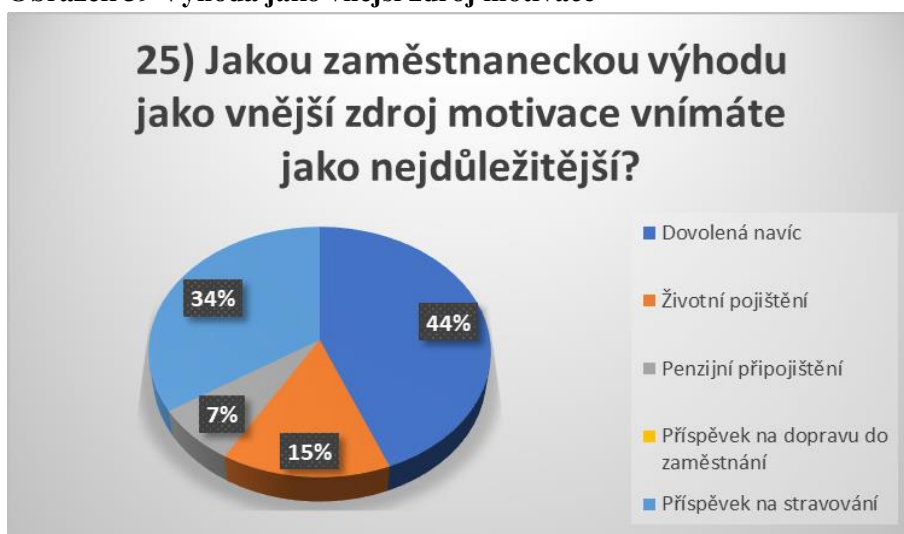


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 25 Jakou zaměstnaneckou výhodu jako vnější zdroj motivace vnímáte jako nejdůležitější?**

Otázka týkající se zaměstnanecké výhody zjišťuje, jaká typ výhody je z hlediska vnější motivace pro zaměstnance nejdůležitější. 18 pracovníků uvedlo jako nejdůležitější dovolenou navíc, jelikož zaměstnancům Komerční banky se nabízí 5 týdnů dovolené ročně. 14 respondentů nejvíce ocenilo příspěvek na stravování v podobě stravenek, které banka poskytuje bez spoluúčasti zaměstnance. Pouze 6 dotázaných preferovalo životní pojištění a 3 penzijní připojištění.

**Obrázek 39 Výhoda jako vnější zdroj motivace**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 26 Vnímáte odměny za dobře odvedenou práci jako dostatečné?**

Otázka zjišťuje, zda jsou respondenti spokojeni s odměnami za ohodnocení práce a zda jsou odměny dostatečné. 29 respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 7 respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“. Celkem 36 respondentů je spokojených a dá se říci, že těsná většina považuje odměny za práci dostatečně. Pouze 3 lidi nejsou spokojeni vůbec a uvedli odpověď „rozhodně ne“.

Obrázek 40 Dostatečnost odměn



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 27 Cítíte se dostatečně vnitřně motivován(a) k vykonání kvalitnějších výsledků práce?**

Odpovědi v otázce o dostatečné vnitřní motivaci všichni respondenti odpověděli, že k vykonání kvalitních výsledků práce, jsou dostatečně vnitřně motivováni, práce je pro ně zajímavá, dává jim pocit úspěchu a mají tak pocit, že dělají užitečnou práci pro podnik.

Obrázek 41 Dostatečná vnitřní motivace



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 28 Jaký motivační faktor má pro Vás vyšší váhu?**

Na otázku „*Jaký motivační faktor má pro Vás vyšší váhu*“ odpovědělo 34 respondentů, že více jsou ovlivněni vnějšími zdroji, kterými jsou například mzda a benefity. Pouze 7 uvedlo vnitřní zdroje jako více působící.

**Obrázek 42 Důležitost vnitřních a vnějších faktorů**



Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 29 Jak vnímáte atmosféru ve Vašem podniku?**

Poslední otázka s uzavřenými odpověďmi byla o atmosféře v celém podniku. Z odpovědí je patrné, že všichni zaměstnanci situaci v podniku vnímají pozitivně, pouze 1 respondent odpověděl, že situaci vnímá špatně.

**Obrázek 43 Atmosféra v podniku**

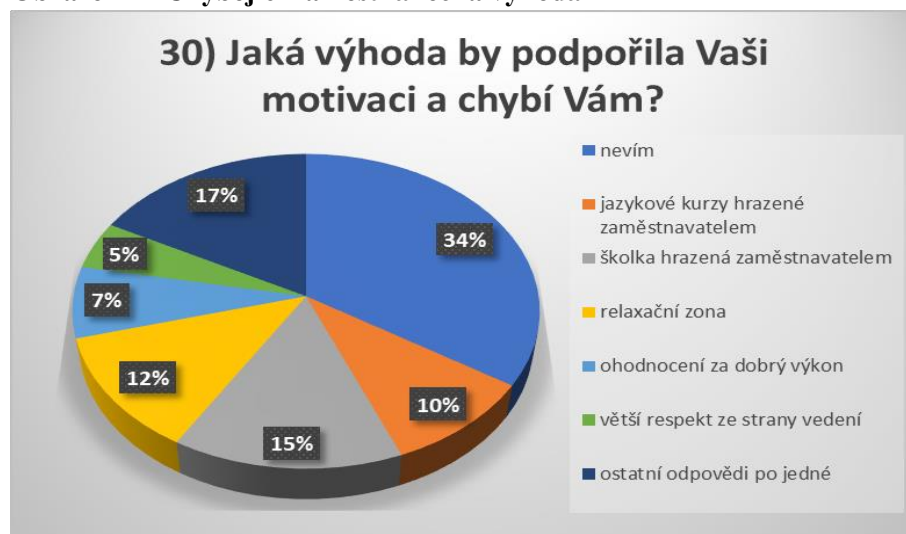


Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Otázka č. 30 Jaká výhoda by podpořila Vaši motivaci a chybí Vám?**

V poslední otázce respondenti odpovídali otevřeně a otázka se týkala výhod, které podpoří pracovníkovu motivaci. Graf zobrazuje pouze odpovědi zmíněné alespoň dvakrát. Na základě možnosti otevřené odpovědi přišlo několik výborných nápadů pro zdokonalení motivačního systému. 13 respondentů o možnosti výhod nepřemýšlelo a odpovědělo jednoduše neví. Zajímavými nápady na vylepšení byly jazykové kurzy a školka hrazená zaměstnavatelem.

**Obrázek 44 Chybějící zaměstnanecká výhoda**



Zdroj: (vlastní zpracování)

### 4.3 Shrnutí výzkumu

Odpovědi na téma motivačního systému byly velmi rozmanité. Někdo je s motivačním systémem zcela spokojen, jiný by zase něco málo změnil. Je velice obtížné vyjít každému vstříc, jelikož jsme každý jiný, máme jiné priority a chůtice. Proto se budu snažit vymyslet zlepšení motivačního systému tak, aby vyhovoval co nejvíce zaměstnancům.

Motivační systém lze díky dotazníkovému šetření hodnotit pozitivně, jelikož systém je na dobré úrovni bez velkých chyb. Zaměstnanci Podpůrných služeb uvedli, že jsou se svou prací spokojeni, pozitivně vnímají fungování podniku, dostává se jim respektu ze strany manažera a vedení pro ně stanovuje dobře pracovní cíle. Zaměstnanci oceňují možnost školení vedená ke zdokonalení schopností, ale podstatnější jsou pro ně benefity a mzda. Velikým přínosem byla otevřená otázka, která poskytla zaměstnancům prostor upřímně se vyjádřit k chybějící motivační složce v zaměstnání. I přes vysokou pracovní spokojenost se

našlo pár jedinců, kteří by obohatili široký balíček výhod, který již Komerční banka nabízí. Odpovědi se v několika případech opakovaly a zaměstnanci mi touto formou nabídli zajímavé nápady benefitů, které jsem následně mohla využít pro návrh vylepšeného motivačního systému podle aktuálního trendu.

Na základě výše zjištěných poznatků budou navržena opatření, která budou více vyhovovat přáním a potřebám zaměstnanců útvaru Podpůrné služby.

#### **4.4 Návrh zlepšení motivačního systému**

Nabídka volných pracovních pozic je v současné době opravdu široká a velice pestrá a míra nezaměstnanosti je na rekordních minimech. Z tohoto důvodu mají zájemci o práci možnost vybírat z řady nabídek konkurentů. Společnosti musejí přicházet se stále novými nápady, jak poskytovat ty nejlepší výhody zaměstnancům, jelikož je konkurence vysoká a každý podnik chce být pro potenciálního zájemce tím nejlepším zaměstnavatelem.

Na základě poznatků zjištěných v teoretické i praktické části práce proto navrhuji následná opatření a změny v motivačním bankovním systému. Hlavním nápadem na vylepšení je založení mateřské školy, dále provozování jazykových kurzů, vánoční odměny a zavedení formy občerstvení.

- **Mateřská školka v místě pracoviště**

Za zásadní považuji návrh zřízení mateřské školy přímo na pracovišti s názvem KBkid. Projekt navrhuji realizovat formou dceřiné společnosti KB. Toto zařízení bude zaměřeno na podporu péče o děti zaměstnanců a usnadní rodičům návrat z mateřské dovolené do pracovního procesu.

Firemní školka bude určena pro děti od věku 18-ti měsíců, umístěna bude v budově centrály Komerční banky na Praze 5 – Stodůlkách, kde v současné době pracuje cca 2,5 tisíce zaměstnanců centrály banky. Provoz bude zajištěn v pracovních dnech od 7 do 17 hodin, a to po dobu celého roku včetně letních prázdnin mimo víkendy a státní svátky. Z kapacitních důvodů bude nabízena přednostně rodičům při návratu do zaměstnání z mateřské dovolené. Celodenní stravování bude nabízeno za zvýhodněných podmínek a některé zájmové kroužky a výuka by probíhaly v anglickém jazyce. V tomto případě můžeme hovořit o dalším benefitu pro zaměstnance, který představuje další možnost, jak přilákat nové uchazeče o zaměstnání v Komerční bance. Mateřskou školu v místě

pracoviště vnímám jako velice zajímavý benefit, jelikož je v Praze mnohdy velice složité vůbec najít nějaká volná místa ve státních i soukromých školách.

Dále bych zavedla další zajímavé benefity, kterými jsou:

- **Jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem**

Bez cizího jazyku se v současné době neobejde prakticky žádný zájemce o práci, pracovníci většinou nějaké základy mají, přesto je potřeba se neustále zlepšovat. Výuka jazyků může probíhat z pohodlí kanceláře hned v ranních hodinách, nebo po skončení pracovní doby v budově Komerční banky. Optimální bude výuka v menších skupinách zájemců, aby byl větší prostor pro případné dotazy.

- **Vánoční odměny (Zavedení 13. platu)**

Komerční bance se ekonomicky daří velmi dobře a možnost zajímavého vánočního bonusu vnímám velmi pozitivně. Nepochybně by se zvýšila motivace lidí pracovat a podávat dobré výsledky a komu by se tyto „Štědré Vánoce“ v Komerční bance nelíbily?

Vánoční odměny by byly vypláceny v prosincovém výplatním termínu a obnos by se pohyboval v hodnotě cca 10 tisíc Kč.

- **Občerstvení na pracovišti**

Jak již bylo v práci řečeno, trendem dnešní doby je zdravý životní styl. Jelikož práce v útvaru spadá do kategorie sedavých zaměstnání, hrozí zde riziko tloustnutí, bolesti zad či krku. Voda na pracovišti je v dnešní době standardem, ale dalším uspokojivým benefitem bude občerstvení, které by bylo k dispozici pro zaměstnance alespoň dvakrát týdně. Občerstvení si představuji v podobě ovoce a výrobků ze zdravých a kvalitních potravin. Tato změna by vedla k podpoře zdravého stravování.

Má doporučení jsou vypracována pouze na základě odpovědí zaměstnanců Podpůrných služeb a vlastních nápadů, jelikož jsme také zaměstnancem Komerční banky. Nelze s jistotou říct, že by o tyto výhody projevíli zájem i ostatní kolegové napříč celou společností Komerční banky a.s..

## 5 Závěr

Zaměstnání, společně s rodinou, představuje základní životní hodnoty člověka. Člověk zde stráví velkou část své existence a kromě toho, že mu zaměstnání poskytuje hmotné prostředky důležité pro obživu, zaměstnání je také základem sociální identity. Pro člověka je důležitým faktorem, aby práce uspokojovala jeho aktuální potřeby. Zaměstnavatel naopak vyžaduje, aby pracovník odváděl co nejlepší výkon, aby prosperovala jeho společnost. Proto je velmi důležité neustále zaměstnance podněcovat a motivovat tak, aby byla práce odváděna co nejefektivněji. Motivace pracovníků proto patří mezi důležitou součást práce s lidmi.

Bakalářská práce byla zaměřena na již zmiňovanou pracovní motivaci lidí. Hlavním úkolem bylo navrhnout změny ke zlepšení stávajícího motivačního systému v útvaru Podpůrné služby a zároveň celé Komerční banky, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem teoretické části práce bylo pochopení a shrnutí odborných poznatků vztahující se k pojmům organizačního systému, k řadě pojmů týkající se motivace.

V praktické části byla nejprve charakterizována společnost Komerční banka a.s., ve které se daná problematika motivačního systému zkoumala. V rámci této části bylo provedeno několik analýz.

Pro získání informací od zaměstnanců Podpůrných služeb byl využit dotazník a rozhovor s vybraným zaměstnancem úseku. Zjištěné výsledky byly dalším podkladem pro vyhotovení návrhů vylepšení motivačního programu zaměstnanců. Bylo prokázáno, že stávající motivační program banky je dobrý, ale obsahuje nedostatky, na které bylo poukázáno v projektové části práce.

Závěrem lze konstatovat, že projekt je v některých částech realizovatelný. Pokud si banka vybere jen některé možné návrhy na zlepšení, bude to mít pro společnost jen pozitivní dopad. Všechny výše uvedené cíle práce byly naplněny.



## 6 Seznam použitých zdrojů

1. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
2. HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt, 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 166 s. ISBN 978-80-213-2768-9.
3. HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt, 2018. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 212 s. ISBN 978-80-213-2833-4.
4. KHELEROVÁ, Vladimíra, 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
5. NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
6. PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
7. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

### **Elektronické a interní bankovní zdroje:**

8. KB, 2019. *Komerční banka: Výroční zpráva* [online] 1. ledna 2019 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/e3d5ed84-abfe-4c09-90ea-e9d1f00eef3/kb-2018-vyrocní-zpráva.pdf.aspx>
9. KB, 2018. *Komerční banka: Historie* [online] 2018 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/historie-kb>
10. KB, 2019. *Komerční banka: Pololetní zpráva* [online] 26. srpna 2019 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/9e926796-c4b9-430b-b46a-c27a2e47dc43/KB-Pololetni-zprava-2019-CZ.pdf.aspx>
11. Intranet
12. Cafeteria systém po přihlášení

# 7 Přílohy

## 7.1 Dotazník motivace

Dobrý den,

jmenuji se Jitka Příbylová a jsem studentkou ČZU v Praze. V mé bakalářské práci se zabývám výzkumem na téma motivace na pracovišti. Výzkum probíhá pomocí dotazníkového šetření, je zcela anonymní a výsledky budou použity výhradně pro bakalářskou práci.

Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění, které Vám zabere maximálně 5 minut. Cílem práce je navrhnout vylepšení motivačního programu. Děkuji za spolupráci a přeji pěkný den,

Jitka Příbylová

### 1. část: Základní informace

1) Jste: \*

- Muž
- Žena

2) Věk: \*

- 18 - 25 let
- 26 - 30 let
- 31 - 35 let
- 36 - 40 let
- 41 - 45 let
- 46 - 50 let
- 51 - 56 let
- 57 a více let

3) Vzdělání: \*

- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Máte vaši práci rád(a)? \*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5) Jak dlouho pracujete v KB? \*

- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 9 let
- 10 - 12 let
- 13 - 15 let
- 16 let a více

## 2. část: Organizace práce

- 6) Jak vnímáte fungování podniku jako celku? \*
- Pozitivně
  - Spíše pozitivně
  - Nevím
  - Spíše negativně
  - Negativně
- 7) Máte od svého vedení jasně stanovené pracovní cíle? \*
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
- 8) Máte dostatek času, informací a vybavení pro kvalitní vykonání svých pracovních úkolů? \*
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
- 9) Máte možnost rozložit si svou pracovní dobu (příchody a odchody z práce, přestávky v práci...)? \*
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

## 3. část: Spokojenost s prací

- 10) Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? \*
- Rozhodně spokojen(a)
  - Spíše spokojen(a)
  - Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
  - Spíše nespokojen(a)
  - Rozhodně nespokojen(a)
- 11) Jaký aspekt má pro vás největší váhu pro zlepšení? \*
- Pracovní spokojenost
  - Vztahy na pracovišti
  - Organizace pracovní doby
  - Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk...)
  - Vztahy s přímým nadřízeným
  - Jiné:

#### 4. část: Komunikace a vztahy na pracovišti

- 12) Jak hodnotíte schopnosti svého přímého nadřízeného? \*
- Velmi dobře
  - Dobře
  - Ani dobře, ani špatně
  - Špatně
  - Velmi špatně
- 13) Respektuje váš přímý nadřízený váš názor? \*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 14) Jaká je podle vás největší přednost Vašeho přímého nadřízeného? \*
- Nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle
  - Nadřízený se zajímá o mé názory a nápady
  - Nadřízený předává užitečné rady a zkušenosti k plnění jednotlivých úkolů
  - Přátelský vztah s přímým nadřízeným
  - Jiné:
- 
- 15) Poskytuje vám vedení dostatečnou zpětnou vazbu za vykonanou práci? \*
- Ano, pokaždé
  - Ano, nepravidelně
  - Málokdy
  - Nikdy
- 16) Máte porady s vedoucím pracovníkem a jak často? \*
- Ano, pravidelně
  - Ano, nepravidelně
  - Málokdy
  - Nikdy
- 17) Vnímáte porady jako přínosné? \*
- Pokaždé ano
  - Většinou ano
  - Většinou ne
  - Nikdy
- 18) Jste spokojeni ve svém pracovním kolektivu? \*
- Velmi spokojen(a)
  - Spíše spokojen(a)
  - Ani spokojen, ani nespokojen
  - Spíše nespokojen
  - Velmi nespokojen

## 5. část: Kariérní růst

- 19) Jak hodnotíte podmínky pro profesní rozvoj ze strany zaměstnavatele? \*
- Velmi dobře
  - Dobře
  - Ani dobře, ani špatně
  - Špatně
  - Velmi špatně
- 20) V jaké oblasti hodnotíte profesní rozvoj ze strany zaměstnavatele nejlépe? \*
- Firma poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání
  - Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst
  - Můj nadřízený mi doporučuje vhodná školení k mému rozvoji
  - Předává pravomoc a přenáší odpovědnost za určité úkoly
  - Jiné:
- 
- 21) Jsou pro vás školení ve firmě užitečná? \*
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 22) Vnímáte povýšení zaměstnanců ve firmě jako spravedlivé a zasloužené? \*
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

## 6. část: Systém odměňování a motivace

- 23) Cítíte se v práci dostatečně motivován? \*
- Velmi dobře
  - Dobře
  - Ani dobře, ani špatně
  - Špatně
- Velmi špatně
- 24) Co Vás nejvíce motivuje v pracovním poměru? \*
- Mzda
  - Benefity
  - Kariérní růst
  - Seberealizace
  - Uznání okolí
- 25) Jakou zaměstnaneckou výhodu jako vnější zdroj motivace vnímáte jako nejdůležitější? \*
- Dovolena navíc
  - Životní pojištění
  - Penzijní připojištění
  - Příspěvek na dopravu do zaměstnání
  - Příspěvek na stravování

- 26) Vnímáte odměny za dobře odvedenou práci jako dostatečné? \*
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
- 27) Cítíte se dostatečně vnitřně motivován(a) k vykonání kvalitnějších výsledků práce? \*
- Ano, moje práce je zajímavá
  - Ano, moje práce mi dává pocit osobního úspěchu
  - Ano, mám pocit, že dělám užitečnou práci
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
- 28) Jaký motivační faktor má pro vás vyšší váhu? \*
- Vnitřní zdroje (rozvíjení schopností, seberealizace,, získání zkušeností...)
  - Vnější zdroje (mzda, benefity...)
- 29) Jak vnímáte atmosféru ve vašem podniku? \*
- Velmi dobře
  - Dobře
  - Přijatelně
  - Špatně
  - Velmi špatně
- 30) Jaká výhoda by podpořila vaši motivaci a chybí vám?  
.....