

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci
Martina Brázdová

Diplomová práce

2023

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Brázdová**
Osobní číslo: **E20819**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit přístup managementu k motivaci zaměstnanců ve vybrané finanční instituci a na základě zpětné vazby navrhnout případná zlepšení.

Osnova:

- Motivace v teoretickém pojetí.
- Motivace v pracovní činnosti.
- Analýza situace ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů.13.vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
DESSLER, G. Human resource management. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem *Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. 5. 2023

Bc. Martina Brázdová v. r.

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D., za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala HR zaměstnancům společnosti XY za jejich čas a poskytnutí potřebných materiálů.

Anotace

Diplomová práce se věnuje motivaci zaměstnanců ve vybrané finanční instituci. Práce zahrnuje motivaci v teoretickém pojetí, specifikaci motivačních nástrojů v dané společnosti a analýzu dat získaných z dotazníkového šetření. Cílem práce je zhodnotit spokojenost zaměstnanců s nastaveným motivačním systémem a na základě zpětné vazby navrhnout případná zlepšení.

Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost, řízení lidských zdrojů, benefity

Title

Motivation of employees in selected financial institution

Annotation

The diploma thesis deals with the topic motivation of employees in a selected financial company. The thesis includes motivation in a theoretical concept, specification of motivation tools in selected company and analysis of data obtained by a questionnaire survey. The aim of the thesis is to evaluate employees satisfaction with the set motivation system, based on the feedback, to suggest possible improvements.

Keywords

Motivation, work motivation, theory of motivation, job satisfaction, human resources management, benefits

Obsah

Úvod.....	11
1 Motivace v teoretickém pojetí.....	12
1.1 Dimenze motivace.....	13
1.2 Zdroje motivace	14
1.3 Motivační typy lidí.....	16
2 Teorie motivace	19
2.1 Teorie instrumentality	19
2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	19
2.2.1 Maslowova teorie potřeb	20
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	22
2.3 Teorie zaměřené na proces.....	23
2.3.1 Teorie očekávání (expektační).....	23
2.3.2 Teorie cíle	24
2.3.3 Teorie spravedlnosti.....	25
2.3.4 Teorie X a Y	25
3 Pracovní motivace.....	27
3.1 Typy motivací	28
3.1.1 Vnitřní motivace	28
3.1.2 Vnější motivace	28
3.2 Pracovní motivace a výkon	29
3.3 Výkonová motivace	31
3.4 Demotivace	32
3.5 Faktory ovlivňující pracovní motivaci	33
3.5.1 Hmotná motivace zaměstnanců	34
3.5.2 Nehmotná motivace zaměstnanců	38

3.6	Pracovní spokojenost	42
4	Přístup k motivaci ve vybrané společnosti	44
4.1	Charakteristika společnosti	44
4.2	Organizační struktura společnosti	45
4.3	Přístup k zaměstnancům.....	47
4.3.1	Výběr a adaptace zaměstnanců	47
4.3.2	Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba.....	48
4.3.3	Odměňování zaměstnanců	49
4.3.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	50
4.3.5	Zaměstnanecké benefity	51
5	Empirický výzkum zaměřený na motivaci zaměstnanců	55
5.1	Dotazníkové šetření – vlastní výzkum	55
5.2	Výsledky z interního dotazníkového šetření společnosti	68
5.3	Shrnutí a vyhodnocení dotazníkového šetření	73
6	Doporučení pro společnost XY	75
	Závěr.....	77
	Literatura.....	78
	Přílohy.....	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah potřeb, motivace a činnosti jednotlivce	14
Obrázek 2: Vztah znalostí, schopností a touhy	15
Obrázek 3: Motivační typy lidí dle Plamínka	16
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb	21
Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu	30
Obrázek 6: Model celkové odměny	34
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti XY	45
Obrázek 8: Zaměstnanecký model.....	46
Obrázek 9: Hodnocení motivačního programu zaměstnavatele	68

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura respondentů	56
Graf 2: Struktura respondentů dle délky pracovního poměru.....	57
Graf 3: Benefity, které respondenti považují za nejvíce motivující	58
Graf 4: V jakých oblastech využívají zaměstnanci body v Cafeterii.....	59
Graf 5: Návrhy zaměstnanců na nové benefity	60
Graf 6: Vliv stylu řízení na pracovní výkon	61
Graf 7: Motivovanost zaměstnanců od přímého nadřízeného	62
Graf 8: Frekvence získávání zpětné vazby od nadřízeného.....	63
Graf 9: Frekvence využití vzdělávacích platforem	65
Graf 10: Spokojenost zaměstnanců.....	66
Graf 11: Preferovaný druh motivace	67
Graf 12: Ohodnocení zaměstnavatele	69
Graf 13: Přístup společnosti ke kariéernímu postupu a inflaci.....	70
Graf 14: Hodnocení smysluplnosti práce.....	71
Graf 15: Hodnocení stylu vedení přímého nadřízeného	72
Graf 16: Pracovní vytížení x osobní rozvoj	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivátory a hygienické faktory	23
--------------------------------------------------	----

Seznam zkratek

aj.	A jiné
AML	Anti-Money-Laundering
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
covid -19	Coronavirus disease 2019
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
č.	Číslo
HO	Home office
HR	Oddělení lidských zdrojů (human resources)
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
např.	Například
tzn.	To znamená
tzv.	Tak zvané

Úvod

Lidské zdroje patří k nepostradatelným zdrojům podniku. Pokud chce management, aby jejich podnik dobře fungoval, rozvíjel se a získával konkurenční výhodu na trhu, potřebuje k tomu kvalitní pracovní sílu. Obzvláště v dnešní době, kdy je velká konkurence, podniky se obtížněji prosazují na trhu a vývoj jde rychle dopředu. Je proto zapotřebí věnovat zaměstnancům velkou pozornost především v oblasti jejich motivace. Správně nastavené prostředí a motivační procesy jednotlivých zaměstnanců, pracovního týmu i celé organizace jsou důležité pro vyšší produktivitu a rozvoj celého podniku. Aby byla motivace efektivní a přinášela požadované výsledky, je pro správné používání motivačních nástrojů zapotřebí, aby manažer dobře znal své podřízené.

Cílem práce je zhodnotit přístup managementu k motivaci zaměstnanců ve vybrané finanční instituci a na základě zpětné vazby navrhnout případná zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do 5 kapitol, z toho 3 kapitoly jsou věnovány teoretické části a 2 praktické části. Aby došlo k naplnění cíle, autorka se v teoretické části zabývá vymezením základních pojmů spojených s motivací, zdroji a dimenzemi motivace a na závěr první kapitoly popisuje typy motivačních lidí. Jelikož existuje několik teorií motivace, druhá kapitola se zabývá těmi neznámějšími, které vysvětlují jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu. Poslední kapitola teoretické části je věnována pracovní motivaci, kde se autorka především věnuje faktorům ovlivňujícím motivaci, ale také vlivu motivace na pracovní výkon.

V úvodu praktické části je charakterizována vybraná společnost a popsány její motivační přístupy k jejím zaměstnancům. Praktická část je založena na samotném výzkumu, který byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření byla analýza motivačního programu ve vybrané finanční instituci a určení spokojenosti zaměstnanců s nastaveným motivačním systémem. Dotazníkové šetření bylo k dispozici všem zaměstnancům v rámci interního komunikačního portálu a bylo zcela dobrovolné. V závěru kapitoly je provedeno celkové shrnutí a vyhodnocení dotazníkového průzkumu společně s interním dotazníkem společnosti. V úplném závěru práce jsou vzneseny návrhy ke zlepšení pro společnost XY.

1 MOTIVACE V TEORETICKÉM POJETÍ

Pojem motivace je odvozen od slova motiv, který vychází z latinského slova *movere*, což znamená pohyb. Prostřednictvím motivu se dostáváme do pohybu. Motiv může představovat potřebu, emoci nebo touhu. (Hospodářová, 2008)

Pod pojmem **motivace** si můžeme také představit sílu, která směřuje, udržuje chování a zahrnuje určité faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. K tomu, aby podnik dobře prosperoval a splňoval své cíle, jsou zapotřebí kvalitní zaměstnanci. Proto jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků je správná motivace jejich zaměstnanců. Dobře motivovaní lidé dosahují vysokých výkonů a také vynakládají dobrovolné úsilí ve své práci. Snaží se vynaložit větší úsilí a vykonat tak něco navíc. Motivovaní pracovníci mají očekávání, že určité jednání nebo splnění určitého cíle povede k získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby. (Armstrong, 2015)

Dle Bedrnové (2012) je velice nezbytné a z manažerského hlediska významné od sebe rozlišovat pojmy stimul a motiv, které jsou si velmi blízké a bývají často zaměňovány. **Motiv** vyjadřuje nějaký vnitřní psychický popud, pohnutek nebo vnitřní sílu. S motivem se pojí pojem cíl. Z každého motivu vychází stanovený cíl, se kterým dosáhneme určitého psychického uspokojení a pocitu naplnění. Kromě těchto motivů, které označujeme za motivy cílové nebo terminální, existují také motivy instrumentální. Příkladem instrumentálního motivu je zájem člověka o konkrétní oblast, např. psychologie. K instrumentálním motivům nelze dost dobře stanovit určitý cíl. Je však zřejmé, že motivy výrazně ovlivňují lidskou činnost, ale nejsou jedinou determinantou. Na psychiku člověka působí mnoho motivů ve stejný okamžik najednou. Je také důležité si uvědomit, že každý jedinec reaguje rozdílně, podle toho, v jaké situaci se nachází nebo jaké je jeho subjektivní prožívání. (Bedrnová, 2012)

Motivy různých lidí podle Bělohávkova (2003) jsou následující.

- **Peníze** jsou hlavním motivem pro většinu lidí. Pokud je tento motiv pro jedince obzvláště důležitý, udělá pro peníze téměř vše. Pro vedoucího zaměstnance to znamená, že pokud má k dispozici finance, dokáže z takových lidí dostat maximum.
- Motiv **osobní postavení** se nachází u vedoucích pracovníků, kteří se snaží být úspěšní kvůli svému postavení. Mluvíme o potřebě vést lidi, řídit procesy a rozhodovat se.
- **Pracovní výsledky a výkon** jsou motivátorem pro lidi, kteří jsou soutěživí, chtějí být lepší než ostatní a srovnávají se s ostatními. Tito lidé jsou velkým přínosem pro firmu, pro kterou jsou výsledky a výkon důležité.

- **Přátelství** je důležité pro lidi, kteří upřednostní dobrou atmosféru na pracovišti před výsledky a penězi. Jsou nekonfliktní a mají rádi své kolegy.
- Někteří z nás chtějí **jistotu**. Raději se spokojí s nižšími příjmy, ale musejí je mít jisté. Nechtějí riskovat, především se řídí předpisy.
- **Odbornost** upřednostňují ti, kteří preferují svůj profesionální rozvoj.
- **Samostatnost** je vyžadována lidmi, kteří těžko snášejí nadřízeného. Mají potřebu se rozhodovat sami za sebe a nechtějí, aby jim do toho někdo mluvil.
- **Tvořivost** je potřebná pro lidi, kteří chtějí neustále vytvářet něco nového.

Pojem **stimul** je odvozen z latinského názvu stimulus a znamená pobídnutí. (Hospodářová, 2008) Stimul působí na vnější psychiku člověka a způsobuje změny chování člověka prostřednictvím změny psychických procesů. Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, nejčastěji jednáním jiného člověka. Podle Bedrnové (2012, s. 228) je **stimulace** „*proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka*“. Plamínek (2007) vnímá stimulaci jako jednoduchý nástroj. Protože vyplácíme-li odměny nebo jsou poskytovány určité výhody za výkon, bude pravděpodobně práce nadále pokračovat. Jestliže přestaneme poskytovat takové odměny (vnější stimuly), práce se většinou zastaví. Taková je nevýhoda stimulace, probíhá pouze po tu dobu, kdy působí stimuly.

1.1 Dimenze motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí ve třech dimenzích.

Dimenze směru – motivace člověka je orientována, směřována určitým směrem. V opačném případě ji odvrací od toho, co člověk nechce. Dimenze směru ukazuje, co člověk chce, po čem touží, čím se nechce zabývat nebo co ho nezajímá.

Dimenze intenzity – na dimenzi směru dále navazuje dimenze intenzity. Každý směr činnosti je doprovázen intenzitou jeho motivace na dosažení určitého cíle. Člověk vynakládá více nebo méně úsilí ke konkrétním cílům. V praxi to vypadá, že se lidé vyjadřují slovy, např. „docela bych chtěl...“, „velmi po tom toužím...“ atd.

Dimenze stálosti – třetí dimenze se vyznačuje vytrvalostí. Dimenze ukazuje, do jaké míry je jedinec schopen překonávat vnější a vnitřní překážky. Vysoká vytrvalost představuje,

že motivovaný člověk pokračuje ve zvolené motivované činnosti, a to ve stálém směru a s nezměnitelnou intenzitou, přestože naráží na různé překážky a neúspěchy. (Bedrnová, 2012)

1.2 Zdroje motivace

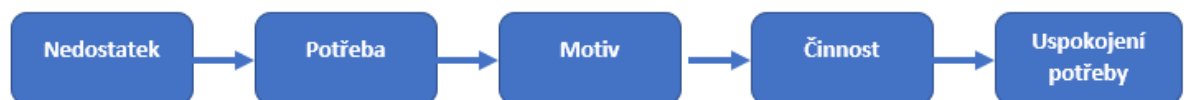
Pro správné motivování lidí potřebuje manažer porozumět problematice motivace lidského chování. Jedná se především o porozumění, odkud a jak motivace vzniká. Za zdroje motivace považujeme všechny činnosti, které motivaci vytvářejí.

Mezi základní zdroje motivace jednotlivce řadíme:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová, 2012)

Potřeba je jedním ze základních zdrojů motivace. Potřebu vnímáme jako pocit nějakého nedostatku. Potřeba je pociťována jako nějaký stav napětí, který vede k odstranění tohoto pocitu a uspokojení potřeb. Některé potřeby však nejsou rozpoznány, člověk si je neuvědomuje. Nejčastěji se to projevuje pocitem, že člověku něco chybí, avšak neví co. Proto můžeme potřeby rozdělit na uvědomělé a neuvědomělé. Potřeby lze také dělit na primární a sekundární. Mezi primární řadíme potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní. Tyto potřeby jsou spojeny s funkcemi lidského těla. Jedná se např. o potřebu jídla, pití a vzduchu. Každý jedinec je tvorem sociálním, proto jsou sekundární potřeby sociální a společenské. Pod těmito potřebami si můžeme představit např. pocit bezpečí, uznání a lásky. (Bedrnová, 2012)

Na obrázku 1 je znázorněn vztah potřeby, motivace a činnosti jednotlivce.

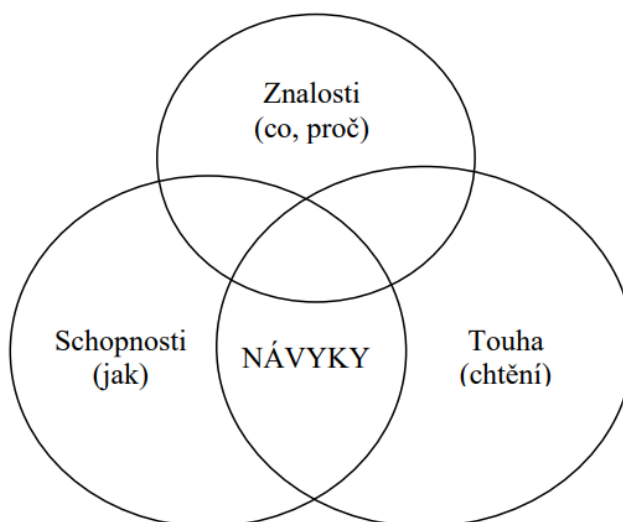


Obrázek 1: Vztah potřeb, motivace a činnosti jednotlivce

Zdroj: Zpracování dle Bedrnové, 2007

Návyky neboli stereotypy vznikají v průběhu života každého z nás a objevují se ve všech oblastech lidské činnosti. Během života realizujeme pravidelně a opakovaně některé činnosti

(předmětné i psychické) v určitých situacích. Návyk tedy charakterizujeme jako opakovaný, zautomatizovaný proces chování člověka v určité situaci. Návyky si utváříme během našeho života sami, anebo je přebíráme z výchovy našich rodičů. (Bedrnová, 2007) Podle Coveyho (2015) je důležité si uvědomit, že návyky jsou průnikem znalostí, postojů a schopností. Znalost představuje, že vím, co dělám a proč to dělám. Schopnost znamená, že to umím provést. Poslední je touha neboli chtění, které znázorňuje motivaci člověka. K vytvoření návyku tedy potřebujeme všechny tři dimenze.



Obrázek 2: Vztah znalostí, schopností a touhy

Zdroj: Covey, 2015

Zájmy jsou chápány v obecné rovině jako motivy, ale v psychologii se jedná o pojem s nejednoznačným obsahem. Zájem můžeme definovat jako zvláštní druh motivu. Jedinec je trvale zaměřen na konkrétní oblast jevů nebo předmětů spojenou s aktivitou jeho činnosti. (Bedrnová, 2007)

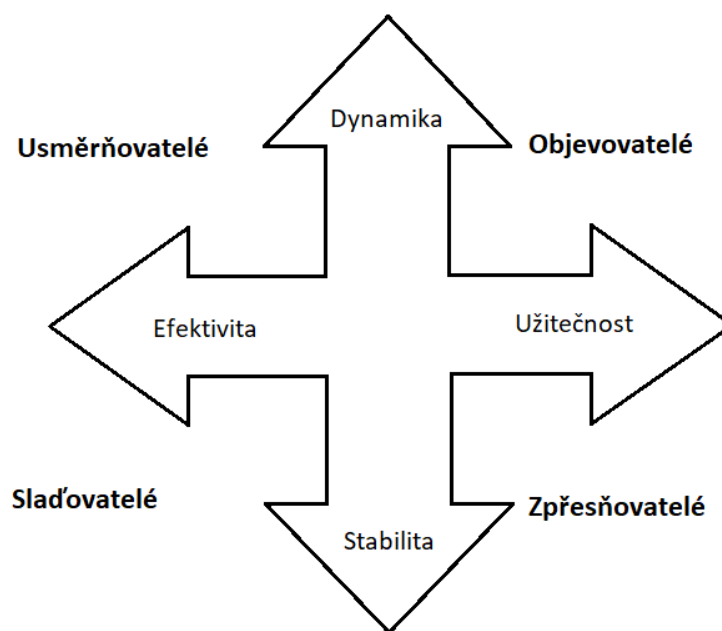
Hodnoty si každý z nás utváří po celý svůj život. Během života se setkáváme se skutečnostmi, kterým přisuzujeme určitou hodnotu a důležitost. Soubor hodnot tvoří hodnotový systém člověka, který významně ovlivňuje motivaci jedince, proto velmi důležitým zdrojem k motivaci jsou hodnoty. Je velice pravděpodobné, že člověk bude více motivován ke splnění činností, které jsou v souladu s jeho hodnotovým žebříčkem, a naopak. Každý z nás přisuzuje jinou hodnotu různým skutečnostem, ale přesto můžeme několik obecně platných hodnot pro každého z nás vyjmenovat. Je to především zdraví, rodina, přátelství, práce, láska, vzdělání,

svoboda, pravda atd. Nejznámější klasifikaci hodnot vytvořil německý psycholog Sprangera. Klasifikace se skládá z teoretického, ekonomického, estetického, sociálního, politického a náboženského typu. (Bedrnová, 2012)

Ideál, jako poslední zdroj motivace, je možné definovat jako „určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, 2004, s. 232)

1.3 Motivační typy lidí

Plamínek (2007) rozdělil motivační typy lidí do čtyř skupin dle tendence k dynamice, stabilitě, efektivitě nebo k užitečnosti. Rozdělení motivačních typů lidí je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 3: Motivační typy lidí dle Plamínka

Zdroj: Zpracování dle Plamínka, 2007

Plamínek (2007) rozdělil motivační typy lidí následovně.

- **Objevovatelé** se chovají nezávisle a samostatně, což je způsobeno jejich dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. Mají rádi svoji svobodu a volnost, a proto nesnášejí, když je někdo řídí. Jak už název této skupiny napovídá, objevovatelé jsou chtiví po nových informacích, objevují nové věci, přitahují nové překážky a přijímají nové výzvy. Překonávání nových překážek přijímají jako zdolávání vlastních limitů. Jakmile dojde k jejich zdolání, např. vyřešení problému, zdolání hory, rozhlížejí se po další výzvě a zdolání dalšího cíle. Lidé s tímto způsobem života se můžou často potýkat s ohrožením fyzického zdraví. Jejich cévní systém se vypořádává s kilogramy vyplavovaného adrenalinu. Skupina objevovatelů má nejlepší předpoklady k vědecké a kreativní práci. Především tu, která nemá týmovou povahu a nevyžaduje velkou obratnost ve společenských vztazích. Tito lidé můžou být často nazýváni jako podivíni. Přestože toho moc nenamluví, kvůli uhájení své svobody se dokážou ozvat a jejich argumenty jsou zaměřené primárně na věc. Pokud dojde na komunikaci s nimi, projevují se také výraznou řečí těla.
- **Usměrňovatelé** se vyznačují dynamickou složkou se zaměřením na efektivitu. Vzhledem k těmto vlastnostem se mohou pouštět do riskantních aktivit a jsou schopni přinášet do týmů a společenských vztahů dynamiku. Mají rádi být středem pozornosti a přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Jejich chtíč být v pozornosti lidí, pro které by udělali leccos, udává dobrý základ pro společenský úspěch. Ve společnosti dokážou dobře odhadnout, co je vhodné či naopak. Usměrňovatelé mají schopnost dobře prodávat své myšlenky a tím dovedou přesvědčovat ostatní lidi a získat si tím spoustu stoupenců na svoji stranu. Hodí se proto skvěle do funkce vedoucích pracovníků a vůdců velkých skupin. Nemají rádi kritiku vůči jejich osobě. Jsou velice soutěživí v mezilidských vztazích, a to zejména v získání dobré pozice v sociální hierarchii.
- **Sladřovatelé** jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Vše kolem sladřovatelů se točí kolem lidí a vztahů, a proto rádi pracují v týmech. Sladřovatelé nejsou individualisté, necítí se dobře, když je po nich požadována samostatná práce a kreativita. Kladou důraz na stabilitu sociálních vztahů, které mají vliv na stabilitu a efektivitu systémů. Na rozdíl od usměrňovatelů, kde je důležitý vertikální směr v hierarchii vztahů, u sladřovatelů je důležitý směr horizontální. Snaží se kolem sebe vytvářet tzv. sítě. Oni jsou ti, kteří

shlukují kolektiv, shromažďují se v kancelářích, pořádají společné besídky, hlídají narozeniny atd. Sladčové se také vyznačují vysokou empatií a vstřícností k lidem, dokážou tolerovat názory ostatních a komunikace s nimi je ze všech typů nejpříjemnější.

- Poslední skupinou jsou **zpřesňovatelé**, kteří jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Jsou velmi spolehliví a pečliví a svoji práci vykonávají precizně, pokud k tomu mají jasná zadání a dobrou organizaci práce. Pro zpřesňovatele jsou důležitá pravidla a normy a zajímají se o čísla. Navenek vystupují racionálně a mohou působit chladně bez emocí, uzavírají se spíše do sebe. Pro zaměstnavatele jsou přínosní svojí loajalitou k manažerům a firmě. Své nadřazené respektují bez ohledu na to, jaké sympatie k nim mají. Neradi se pouštějí do riskantních situací, ty raději přenechávají usměrňovatelům a objevovatelům.

2 TEORIE MOTIVACE

V této kapitole si představíme nejznámější teorie motivace, které vznikly ve 20. století a vysvětlují jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu. Motivační teorie pomáhají vedoucím pracovníkům, jak dostat ze svých podřízených to nejlepší. (Armstrong, 2015) Nejzajímavějším tématem psychologie je poznání a analyzování lidské motivace. Porozumění teoriím a přístupům motivace napomáhá manažerům a lídrům efektivně motivovat a stimulovat lidské chování k pracovnímu jednání. (Bedrnová, 2012)

Podle Armstronga (2015) existují 3 hlavní teorie motivace:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality „vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování“. (Armstrong, 2015, s. 219) Předpokladem této teorie motivace je, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměna a trest bude přímo souviset s jejich výkonem. Teorie, objevena v 19. století, vychází ze své nejhrubší podoby z toho, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie instrumentality, nazývána také jako zákon příčiny a účinku, má kořeny v taylorismu. Tento přístup motivace pracovníků je i dnes široce používán a může být i úspěšný. Pokud chceme tímto principem motivovat své pracovníky, musíme však mít zavedený systém kontroly bez přihlídnutí k jiným lidským potřebám. (Armstrong, 2007)

2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

V předchozí kapitole byly potřeby popsány jako základní zdroj motivace, a proto potřeby sehrály velkou roli ve zrodu prvních teorií. Základem teorií zaměřených na obsah jsou potřeby tvořící základ motivace. Cílem je uspokojování potřeb, které vedou k dosažení určitého cíle. Je zapotřebí brát v úvahu, že všechny potřeby nejsou stejně důležité pro každého jedince. Autorem nejznámější teorie potřeb je Abraham Maslow, který vytvořil Maslowovu hierarchii potřeb. Další teoretik Frederick Herzberg přišel s dvoufaktorovým modelem, kde identifikoval řadu základních potřeb. (Armstrong, 2007) Obě teorie si podrobně přiblížíme v této podkapitole.

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow (1954) vytvořil tzv. hierarchii lidských potřeb, kterou níže vidíme na obrázku 4 znázorněnou jako pyramidu potřeb. Jedná se o nejznámější motivační teorii. Skládá se z pěti základních kategorií potřeb, které jsou uspořádané od těch nejnižších až k těm nejvyšším. Podle Maslowova je nutné nejdříve uspokojit nižší potřeby, aby došlo ke vzniku těch vyšších potřeb. (Kociánová, 2010)

Potřeby zobrazené v pyramidě mají proměnlivý význam v životě člověka dle jeho míry uspokojení. Pokud dojde k uspokojení potřeb bazálních neboli fyziologických, do popředí jedince vstupují potřeby na vyšší úrovni, což jsou potřeby sociální. (M. Mikuláščík, 2015) Všechny potřeby uvedené v hierarchii jsou pro jedince důležité, ale jeho naléhavost a motivační síla pro jejich uspokojení je ovlivněna různými faktory. Mezi faktory ovlivňující lidské potřeby patří sociální a ekonomická úroveň společnosti, sociální postavení člověka, charakter jeho práce a mentální a inteligenční úroveň jedince. (Duchon, 2008)

Pro většinu lidí je postup po žebříčku potřeb na celý život a někdo se k nejvyšším potřebám vůbec nedostane. Není podmínkou vždy dosáhnout jako první nižších potřeb. Někteří lidé jsou zaměřeni pouze na sociální potřeby a ty fyziologické ignorují. Hierarchie potřeb není ale univerzální. Záleží např. i na kultuře dané země. V Číně je pro lidi na žebříčku potřeb výše postavena sounáležitost než základní fyziologické potřeby. Přestože je Maslowova hierarchie v motivační teorii nejznámější a má značný vliv, má řadu nedokonalostí i pochybností, které sám přiznal i její zakladatel. (Duchon, 2008)

Maslow proto později přidal ještě dvě potřeby na obecnější úrovni:

1. potřeby plynoucí z nedostatku,
2. potřeby plynoucí z rozvoje osobnosti. (Musil, 2013)

Veber (2009) uvádí, že úrovně Maslowovy pyramidy potřeb jsou následující.

1. **Fyziologické potřeby** – zde se vyskytují základní fyziologické potřeby člověka, které jsou nezbytné pro přežití. Jedná se např. o potřebu spánku, tepla, jídla a pití. V zaměstnání se jedná o mzdu a pracovní podmínky.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – po naplnění základních potřeb přichází na řadu zajištění ochrany a bezpečí. Zakládání rodiny a vytváření domova, kde se cítíme fyzicky i psychicky dobře.

3. **Sociální potřeby** – zahrnují potřebu lásky a sounáležitosti. Lidé potřebují být ostatními přijímáni, mít pocit, že někam patří, přijímat a dávat city.
4. **Potřeby uznání** – zahrnují potřeby respektu, uznání a pozornosti druhých. Do této skupiny spadá také sebedůvěra a sebeúcta, které pramení z pocitu vlastní schopnosti.
5. **Potřeba seberealizace** – pokud dosáhneme všech předchozích potřeb, máme touhu po osobním růstu, získávat nové schopnosti a dovednosti a stát se vším, kým můžeme.



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Zpracování dle Vebera, 2009

Později Clayton Alderfer zredukoval Maslowovu pyramidu na 3 kategorie potřeb získané dle výzkumu lidského chování.

- **Potřeby existenční** představují všechny fyziologické a materiální potřeby.
- **Potřeby vztahové** obsahují všechny vztahy k lidem, které máme ve svém okolí.
- **Potřeby růstové** zahrnují veškerou práci jedince na sobě i na svém okolí.

(Bělohávek, 2003)

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie


Dvoufaktorová teorie psychologa Fredericka Herzberga je po Maslowově hierarchii potřeb druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. Bývá nazývána také motivačně hygienickou teorií. Teorie vychází z toho, že každý jedinec má dvě skupiny protikladných potřeb. (Bedrnová, 2012) Americký psycholog Herzberg vytvořil dvoufaktorový model na základě výzkumu, ve kterém požádal 200 účetních techniků, aby mu poskytli informace ohledně spokojenosti a nespokojenosti s jejich prací. Účastníci výzkumu sdělovali, v jakých situacích se cítili v práci dobře, dále kdy se necítili dobře a co tomu předcházelo. (Adair, 2004)

Na základě zpracování průzkumu došli k závěru, že na pracovní motivaci mají vliv dva typy faktorů. První skupinou jsou **hygienické faktory**. Jsou to vnější faktory, které souvisejí s kontextem dané práce a s jejím okolím. Faktory hygieny slouží k prevenci před pocitem nespokojenosti, ale nevedou k pozitivnímu přístupu k práci nebo motivaci. Hygienické faktory zhruba odpovídají nižším potřebám Maslowovy pyramidy a jsou nezbytné k odstranění nepříjemností v práci a neférového jednání. (Dědina, 2005)

Druhou skupinou jsou **vnitřní faktory, motivátory**, které vyvolávají v lidech pracovní spokojenost. Tato skupina faktorů je spojena s náplní dané práce. Jsou-li motivátory v nepříznivém stavu nebo úplně chybí, pracovník není spokojen a ani není motivován k práci. Pokud jsou motivátory k dispozici, přichází pracovní spokojenost a také motivovanost k práci. (Bedrnová, 2012)

Dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Pokud se člověk nachází v dlouhodobé pracovní nespokojenosti, nastává žádoucí pracovní motivace. V opačném případě pracovní spokojenost neznamena automaticky motivovanost pracovníka. (Provazník, 2002) Je však zapotřebí zmínit, že hranice mezi vnitřními faktory (motivátory) a hygienickými faktory není zcela jednoznačná. Důvodem je tzv. fenomén zvyku. Po nějakou dobu je zlepšení stavu vnímáno pozitivně, ale později si člověk na tuto situaci zvykne a je pro něj samozřejmostí. Typickým příkladem je mzda. Zvýšení mzdy působí jako motivátor, po nějaké době si na výši mzdy zaměstnanec zvykne a začne působit jako hygienický faktor. (Blažek, 2014)

Herzbergova teorie má úspěch, a to i přes mnoho výhrad. Je lehce pochopitelná a založena spíše na reálném životě. Vysvětluje pozitivní účinek vnitřní motivace a zdůrazňuje, jak je důležité brát v úvahu peněžní i nepeněžní motivátory. (Armstrong, 2015)

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Přítomnost Podniková politika a správa Odborný dozor Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Tabulka 1: Motivátory a hygienické faktory

Zdroj: Zpracování dle Koubka, 2015

2.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích je základem studium psychických procesů, které ovlivňují motivaci s ohledem na základní lidské potřeby. Teorie se zabývají tím, jak lidé vnímají okolí, pracovní prostředí, jak ho chápou a interpretují. Z tohoto důvodu se teorie označují také jako kognitivní (poznávací). V této oblasti je nejdůležitější teorie očekávání, teorie cílů a teorie spravedlnosti. (Armstrong, 2015)

2.3.1 Teorie očekávání (expektační)

Autorem expektační teorie je Vroom (1964), jehož cílem bylo vysvětlit, jak si lidé vyberou jednu z mnoha možných akcí. Teorie vychází z kognitivních motivačních teorií a je někdy nazývána jako VIE. Zkratka pochází z anglického jazyka, složením slov valence, instrumentality a expectancy. Expektační teorie společně s teorií motivace se zařadila k nevlivnějším teoriím motivace, a to především proto, že ovlivňuje výkon a motivaci. (Arnold, 2007)

Expektační teorii motivace pracovního jednání můžeme zapsat tímto formálním zápisem, kde jsou dva klíčové pojmy:

$$M = f(V \times E) \quad (1)$$

M – úroveň motivace

V – valance neboli subjektivní hodnota výsledku jednání a očekávané uspokojení, ke kterému vede motivované pracovní jednání

E – expektance, která představuje očekávání a subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku. (Bedrnová, 2012)

Jinými slovy, kdykoliv se jedinec rozhoduje mezi alternativami, které představují nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno preferencemi, které se týkají těchto výsledků a mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Podle Vroomovy teorie je motivace možná pouze v případě, když mezi výsledkem a výkonem je jasně vnímaný a použitelný vztah, a také pokud lze výsledek považovat za nástroj uspokojení potřeb. (Armstrong, 2007)

Čím je vyšší hodnota výsledku pro člověka, tím pravděpodobnější je, že bude vynaloženo větší úsilí pro jeho dosažení. Pokud pro jedince není výsledek tak důležitý a nepřinese mu žádnou hodnotu nebo je pravděpodobnost jeho dosažení nulová, motivace člověka bude také nulová. (Latham, 2007)

2.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle vycházející z přesvědčení, že motivace a výkon bude větší, pokud se jednotlivcům stanoví konkrétní cíle, zformuloval v roce 1979 Latham a Locke. Přestože mohou být cíle náročné, musejí být srozumitelně definovány a akceptovány. U dosahování vyšších cílů je zapotřebí pro udržování motivace zpětná vazba tykající se výkonu. (Armstrong, 2015)

Locke a Lathan definovali na základě výzkumu několik jevů, které podporují teorii stanovení cílů.

- Stanovení **obtížnějších cílů** vede k podávání vyšších výkonů, než je tomu u stanovení snadných cílů. Je však důležité, aby byly splnitelné a přijaté osobou, která se jich snaží dosáhnout.
- **Specifické** a jasně zadané cíle vedou k vyšším výkonům než cíle obecného typu jako např. „*udělejte to, jak nejlépe umíte*“.
- Poskytnutí **zpětné vazby** je nezbytné pro plnou výkonnost a pro plnění specifických a obtížných cílů. Zpětná vazba plní účel informovanosti, ale také charakter motivační vlastnosti.
- Pokud zaměstnanec cítí **závazek vůči cíli**, vynaloží větší úsilí ke splnění cíle.

Arnold (2007)

2.3.3 Teorie spravedlnosti

V roce 1965 zformuloval Adams teorii spravedlnosti, která je založena na srovnávání se s druhými lidmi. Jedinec se zabývá tím, jak je s ním zacházeno v porovnání s ostatními lidmi, s pracovní skupinou nebo se srovnatelnou osobou. Předpokladem teorie spravedlnosti je to, že pokud s lidmi bude spravedlivě zacházeno, budou lépe motivováni. (Kociánová, 2010)

Adams, zakladatel teorie spravedlnosti, uvádí dvě formy existence spravedlnosti.

- **Distributivní spravedlnost** vyjadřuje, jak se lidé cítí být ohodnoceni, podle svého přínosu v porovnání s ostatními.
- **Procedurální spravedlnost** souvisí s postupy používanými v organizaci. Pracovníci hodnotí spravedlnost používání těchto postupů v oblastech, jako je např. hodnocení pracovníků, jejich povýšení nebo v disciplinárních záležitostech. (Kociánová, 2010)

Jestliže lidé v organizaci vnímají, že je s nimi nespravedlivě zacházeno, dochází k demotivaci a upadání jejich pracovního výkonu. Z této teorie vyplývá doporučení pro manažery, aby se snažili předcházet nerovnováze a nespravedlivosti např. stanovením přesných kritérií odměňování. Pokud již nerovnovážený stav nastal, je zapotřebí pracovat na jeho rychlém odstranění, protože může mít negativní dopad na výkonnost jednotlivců i celé pracovní skupiny. (Pauknerová, 2012)

2.3.4 Teorie X a Y

Poslední teorii, kterou bych chtěla zmínit, je teorie X a Y, která byla navržena McGregorem. Nejedná se vyloženě o teorii motivace, ale teorie vychází z Maslowovy pyramidy potřeb a vypovídá o motivaci pracovníků. McGregor navrhl dva předpoklady o lidské povaze a chování v práci. Protichůdné předpoklady byly nazvány teorií X a teorií Y. (Cejthamr, 2010)

Teorie X představující metodu cukru a biče byla hromadně přijímána a praktikována, než byl rozvinut přístup postavený na lidských vztazích. Teorie zahrnuje několik následujících předpokladů.

- Každý průměrný člověk je přirozeně líný a má odpor k práci.
- Převážná většina lidí je k práci nucena, a pokud chce podnik dosáhnout svých cílů, musí řídit lidi hrozbou trestu a neustále na ně dohlížet.

- Člověk je raději řízen, vyhýbá se zodpovědnosti a postrádá ctizádostivost. (Cejthamr, 2010)

Pauknerová (2012) zmiňuje, že lidé potřebují být řízeni a stimulováni hrozbami postihu a finančními odměnami. V případě, že tomu tak není, budou zaměstnanci uspokojovat jen své vlastní potřeby a dosahovat vlastních cílů, které nebudou v souladu s cíli organizace.

Odlišné předpoklady představuje **Teorie Y**, která je založena na principu propojení individuálních cílů a cílů organizace. Předpoklady teorie Y jsou následující.

- Lidé rádi pracují a práce jim může přinášet potěšení.
- Zaměstnanci se raději chtějí řídit sami, než aby byli řízeni shora.
- Pokud lidé najdou pracovní uspokojení, zavážou se k záměrům organizace.
- Snaha o přebírání odpovědnosti a uplatňování tvořivosti. (Veber, 2009)

Z důvodu rychlého ekonomického, sociálního i kulturního rozvoje lidské společnosti se zdá být kontraproduktivní přistupovat ke svým zaměstnancům podle typu X. Je proto zapotřebí měnit tento přetrvávající postoj k pracovníkům a spíše se přiklánět a zaměřovat na přístup Y. V současné době stále roste význam řízení pomocí integrování a sebekontroly. Manažer se snaží více propojovat cíle podniku a cíle zaměstnanců a zároveň jim dávat větší zodpovědnost v přidělených úkolech. (Bedrnová, 2012)

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti vyjadřuje ochotu člověka k práci, jeho postoj k práci, ať už mluvíme o obecném postoji k práci, nebo ke konkrétní činnosti. Pracovní motivace každého z nás vychází z našich vnitřních pohnutek a motivů. Jelikož motivy vedou k výběru určitého typu pracovní činnosti, jsou předmětem zkoumání pracovní motivace. (Tureckiová, 2004)

Dle Měrtlové (2014) pracovní motivace znamená schopnost vedoucího pracovníka vyvolat u svých podřízených smysl osobního prospěchu, který je v souladu se záměrem podniku. Schopnost motivace zaměstnanců je pro manažera nejnáročnější a nejdůležitější dovedností. V této době se zaměstnancům nezdávají pouze úkoly. Zaměstnanci chtějí se svými nadřízenými konzultovat své pracovní úkoly, řešit s nimi postupy, co se od nich očekává nebo jaký má jejich práce význam.

Pokud je motivace zaměstnanců úspěšná, jejich produktivita často roste. Motivovaní zaměstnanci také zvyšují flexibilitu a ochotu vycházet vstříc požadavkům zaměstnavatele. Je proto velmi důležité správně používat motivační nástroje. Hmotné a finanční nástroje jsou základními motivačními nástroji. Důležité je nejenom jaké motivační nástroje používáme, ale také jak s nimi zacházíme. Základní rozlišení vychází z toho, zda se opírají o vnější, nebo vnitřní faktory motivace. (Urban, 2013)

Myslím si, že v rámci pracovní motivace je zapotřebí se do budoucna zaměřit na dvě nové skupiny pracovníků. Společnosti po celé Evropě zažívají nárůst průměrného věku svých zaměstnanců, kteří zůstávají profesně aktivní i po dosažení důchodového věku. V důsledku toho se od organizací očekává větší podpora pracovníků v seniorském věku. Personalisté a manažeři by se měli zaměřit na potřeby a motivace této věkové kategorie. Se zvyšováním věkového limitu odchodu do důchodu bude potřeba připravit novou strategii pro zaměstnance vyššího věku. (Rakowska, Juana-Espinosa, Mendryk, 2020)

Druhou skupinou pracovníků, na které by měla směřovat pozornost v rámci pracovní motivace, jsou lidé pracující na home officu a v on-line prostředí. V důsledku covidu-19 se zvýšil počet zaměstnanců pracujících z domova a v on-line prostředí. Oproti klasickým vztahům na pracovišti je interakce mezi online pracovníky a jejich zaměstnavateli malá a neosobní, což ztěžuje jejich motivování ze strany vedoucího pracovníka. (Fest, Kvaløy, Nieken, 2021)

3.1 Typy motivací

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby. Prostřednictvím vnitřní motivace, kdy lidé motivují sami sebe prací, která jim přináší uspokojení. Druhým způsobem je vnější motivace, která je prováděná managementem, jehož snahou je motivovat lidi prostřednictvím různých metod. (Armstrong, 2007)

3.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní faktory motivace navazují na čtvrtý a poslední stupeň Maslowovy hierarchie potřeb. S vnitřní motivací souvisí výkonová motivace, která bude podrobněji popsána v podkapitole 3.3. Podle Urbana (2017) jsou vymezeny čtyři vnitřní motivační faktory. První z nich je **samostatnost**, kvůli které mohou lidé vykonávat svoji práci. Samostatnost vychází ze základní lidské potřeby, kterou je řídit si svou činnost. V praxi to vypadá, že si zaměstnanec nemůže zcela rozhodovat o své veškeré práci samostatně, ale jsou na něj převedené některé rozhodovací pravomoci. Druhý hlavní motivátor je získávání **nových schopností** při výkonu práce. I tento faktor vychází ze základní potřeby se zdokonalovat ve své činnosti. Dále to jsou **viditelné výsledky**, po kterých lidé touží nejvíce. Společně s dobrými výsledky a rostoucími schopnostmi lidí roste také jejich sebevědomí. Posledním motivačním faktorem je **společenský význam**. Smyslem práce je přinášet přínos pro jiné osoby nebo pro společnost jako celek.

3.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace je založena na získání finančních a materiálních statků ve formě platu, odměn nebo zaměstnaneckých benefitů. Finanční a materiální odměny nejvíce motivují zaměstnance, proto je velmi důležité mít správně nastavené výkonové odměňování, které produktivitu značně zvyšuje. (Urban, 2013)

K podpoře vnější motivace mohou přispět tyto faktory:

- jasné stanovení výsledků práce a odměny za jejich stanovení,
- umožnit pracovníkům ovlivnit výsledky své práce,
- zvýšit podíl na výkonovém odměňování na celkové odměně zaměstnance,
- zavedení nepeněžních odměn. (Urban, 2013)

Vnější motivace má výrazný účinek na zaměstnance, ale nemusí trvat dlouhodobě, na rozdíl od vnitřních motivátorů, které vycházejí a jsou součástí jedince a mají dlouhodobější trvání. (Armstrong, 2007)

Nakonečný (1996) se věnuje ve své knize také nevědomé motivaci, která je spojována se vznikem Freudovy psychoanalýzy. Nevědomou motivaci prožívá každý jedinec v momentě, kdy si nevysvětluje příčiny svého motivu nebo chování. Zdrojem nevědomé motivace jsou potlačené afekty, nezpracované zážitky z dětství nebo nevědomě převzaté vzory chování z dětství. (Nakonečný, 1996)

3.2 Pracovní motivace a výkon

Téma motivace je velmi důležité především v oblastech, kde jde o výkon. Dvě základní skupiny subjektivních a osobnostních determinantů výkonu člověka jsou právě tvořeny motivací a schopnostmi. (Bedrnová, 2007) Pro výkon člověka je velmi důležité nejenom ochota práci vykonávat, tedy jeho pracovní motivace, ale také mít pracovní způsobilost.

Podle Koubka (2015) jsou zapotřebí pro pracovní výkon 3 níže uvedené determinanty.

- **Úsilí** představuje množství vynaložené psychické i duševní energie při plnění úkolu. Jedná se o kolísavou veličinu vůči stavu, ve kterém se pracovník aktuálně nachází, např. nemoc, nálada. Rovněž nemusí být vždy výkon přímo úměrný k vynaloženému úsilí, pokud pracovník nemá potřebné schopnosti, nepochopí úkol nebo svoji roli.
- **Schopnosti** slouží k úspěšnému vykonání zadaného úkolu.
- **Vnímání role či úkolů** znamená správné pochopení role či úkolu.

Oba autoři považují motivaci a schopnosti za dvě základní veličiny určující výkon člověka.

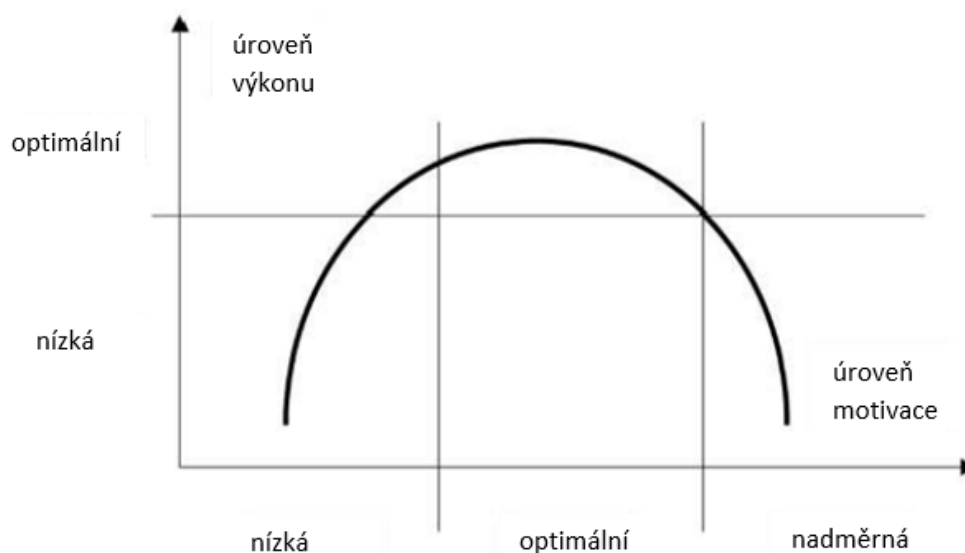
Tato skutečnost je vyjádřena následujícím vzorcem:

$$V = f(S \times M) \quad (2)$$

- **výkon (V)** je výsledek práce člověka, vyjádřený množstvím odevzdané práce, jeho kvalitou, včasným provedením, přístupem k práci atd.,
- **schopnosti (S)** dávají způsobilost vykonat určitou práci a v požadovaném výsledku. Pro dosažení určitého výsledku potřebujeme odborné schopnosti, kterými jsou jak naše znalosti a dovednosti, tak i schopnosti chování, tzn. chovat se určitým požadovaným způsobem při výkonu práce,
- **motivace (M)** znázorňuje ochotu lidí odvést práci a výkon, který se po nich požaduje. (Šikýř, 2014)

Ze vzorce (2) je patrné, že pokud motivace a schopnosti budou nulové, i výkon bude nulový. Na první pohled tento vztah vypadá jednoznačně, ale není tomu tak. Pokud se člověk dostatečně nesnaží nebo nechce, výsledek se mu zpravidla nepodaří. V případě vysoké motivace a přílišného lpění na dosažení konkrétního výsledku a odměny nemusí přinést uspokojivý výsledek. Je to dané přílišnou motivací provázanou velkým psychickým vypětím, které oslabuje „normální“ fungování psychiky negativně dopadající na subjektivní předpoklady výkonu. Výsledkem je tedy celkové snížení výkonu. (Bedrnová, 2012)

Pro každý druh práce platí určité optimum. Tuto skutečnost vyjadřuje **zákon Yerkes-Dodsona**. Vztah motivace a výkonu není lineární, ale má tvar obráceného „U“. Pouze optimální motivací dosáhneme maximálního výkonu. (Wagnerová, 2008) Obrácená U-křivka vyjadřuje skutečnost, že pokud bude nízká úroveň motivace, bude tomu odpovídat také nízká úroveň výkonu. V opačné situaci platí, že s rostoucí intenzitou motivace roste výkon, ale pouze do určité úrovně motivace. Pokud se motivovanost člověka dostane za tuto mez, dojde ke zlomu a úroveň výkonu se od tohoto bodu začíná snižovat. V praxi se však spíše setkáváme se snahou pracovní motivaci zvyšovat než snižovat. V reálných pracovních situacích je „přemotivovanost,“ která by vedla ke snížení výkonu, spíše výjimkou. Důvodem je obtížnost dlouhodobě držet vysokou motivaci. Ve většině případů se tedy manažeři snaží zvyšovat pracovní motivaci do své optimální úrovně. (Provazník, 1996)



Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu

Zdroj: Zpracování dle Bedrnové, 2012

Je však důležité zmínit, že úroveň optimální motivace je odvozena od typu obtížnosti úkolu. U jednoduššího pracovního úkolu bude vysoká motivovanost optimální a pro obtížný úkol bude nízká motivovanost optimální. (Bedrnová, 2012) Podle Wagnerové (2008) mají vliv i osobnostní vlastnosti člověka. Jsou jimi např. neuroticita, stabilita nebo temperament.

3.3 Výkonová motivace

Výkonová motivace je spojena s potřebou vysokého výkonu. Z praxe je známé, že někteří lidé mají potřebu stále podávat vysoké výkony ve všech lidských činnostech. Oproti této skupině stojí skupina lidí, u které se tato potřeba zřejmě nevyskytuje. Výkonovou motivaci lze považovat za stálou charakteristiku osobnosti, která spočívá v potřebě dosahovat úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Pro každého člověka jsou obě potřeby vlastní, jen se odlišuje jejich intenzita. (Pauknerová, 2012) Podle Nakonečného (2005) lze proto rozdělit lidi do dvou skupin. První skupinou jsou lidé, kteří jsou motivovaní úspěchem a snahou se vyhnout neúspěchu, a to tím, že si vybírají raději úkoly se střední obtížností, protože splnění lehkých úkolů jim nepřináší tak velké uspokojení. Druhou skupinou jsou lidé motivovaní strachem z neúspěchu a ti se vyznačují tím, že se raději věnují lehčím úkolům. Jsou však ochotni si vybrat i obtížnější úkol a jít do rizikové chování.

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je vyjádřena níže uvedeným vzorcem.

Výkonová motivace = potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu (3)

Dle Bedrnové (2012) lze obzvláště v mladém věku úroveň výkonové motivace ovlivňovat žádoucím směrem. Můžeme toho dosáhnout za pomoci pozitivního hodnocení a pozitivní zpětné vazby namísto kritiky a neustálého vytýkání chyb a nedostatků.

S výkonovou motivací souvisí také aspirace a aspirační úroveň, která se řadí k dalšímu psychologickému fenoménu. „*Aspirace představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon.*“ (Bedrnová, 2012, s. 239) Úroveň aspirace je zásadním způsobem ovlivněna rodinnou výchovou, individuálními zkušenostmi jedince, národní kulturou atd. Úroveň aspirace souvisí totiž se sebevědomím a sebepojetím. Pokud jedinec vyrůstá v prostředí, které mu dává prostor pro překonávání stále náročnějších úkolů, získává z jejich dosažení radost a sebevědomí. (Pauknerová, 2006) Úroveň aspirace v dalším procesu je ovlivněna předchozím úspěchem nebo neúspěchem. Pokud je výkon úspěšný, následující aspirační úroveň stoupá. V opačném případě platí, že při neúspěchu úroveň klesá. (Výrost, 2008)

Pro ovlivňování aspirace zaměstnanců platí stejné podmínky jako pro výkonovou motivaci. Může zde sehrát významnou roli sociální vzor, kterým je zpravidla nadřízený. Jedná se tedy o nápodobu a identifikaci jedince. (Bedrnová, 2012)

3.4 Demotivace

V předchozí části diplomové práce se autorka věnovala možnostem, kterými může manažer zaměstnance motivovat. Je zapotřebí však zmínit i opačný efekt, který může nastat, a tím je demotivace zaměstnanců. Existuje totiž řada skutečností a situací, které mají na motivaci negativní vliv, nebo ji dokonce znemožňují. První z nich je **nespravedlivé hodnocení**. Reakce zaměstnanců na nespravedlivé hodnocení je např. ztráta zájmu o práci, snížení pracovního výkonu, nebo dokonce ukončení pracovního poměru. Podobný negativní efekt má na pracovníka **neustálá kritika** ze strany nadřízeného. Pracovník je neustále pod stresem, má nechuť k práci a snaží se vyhybat úkolům. Dalším nepříznivým jevem je tolerování **nízké výkonnosti**. Může se stát v případě, kdy dva pracovníci odevzdají vypracovaný stejný úkol. Jeden je vyhodnocen jako bezchybný a druhý nekvalitní. Manažer si chyby raději opraví sám a nevyvodí z toho žádné důsledky. Důvodů může být mnoho. Manažer se obává, že lepší výsledek stejně nezíská, nebo si nechce například rozhněvat chybujícího. Také **nedostatečné využívání schopností** a dovedností může mít za následek demotivaci pracovníka. Poslední faktor demotivace uvádí Stýblo (2008) ve své knize, a to **nedůvěru** ke svému manažerovi nebo k organizaci jako celku. Nedůvěra může vzniknout neustálým zatajováním faktů a podáváním nepravdivých informací.

Mikuláščík (2015) zmiňuje další nedostatky v řízení, které mohou napomáhat demotivaci pracovníka. Jsou jimi např. nedostatečná organizace práce, nevědomost manažera k pracovním výsledkům, nesystematické hodnocení pracovníků, problémy v mezilidských vztazích, srovnávání pracovníků mezi sebou a spousta dalších.

Bělohlávek (2003) vysvětluje demotivaci jako frustraci vzniklou z neuspokojování pracovních potřeb. Lidem se objevují překážky a bariéry, které jim brání v dosahování cílů a tím zůstává motivační energie nahromaděna a neuspokojena. Nevybitá motivační energie může způsobit reakce lidí na frustraci různým způsobem, jako je např. hledání náhradního cíle, vybití potlačené energie násilím nebo zesílení svého úsilí, aby překážku překonali (energizace).

3.5 Faktory ovlivňující pracovní motivaci

Každá organizace je unikátní celek vyznačující se svým druhem práce, specifickými finančními, materiálními a lidskými zdroji. Systém odměňování podporující pracovní motivaci by měl být sestaven přesně na míru konkrétní organizaci. Hlavním cílem je sestavení spravedlivého, přiměřeného, a hlavně motivujícího systému odměňování v dané organizaci. (Koubek, 2009)

Základní předpoklad efektivního motivování zaměstnanců je využívání stimulačních podnětů, které jsou ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. Hlavním předpokladem je samozřejmě to, že manažer musí znát velmi dobře své členy pracovní skupiny. (Provazník, 2000) Z Maslowovy pyramidy a z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů je patrné, že pro pracovní motivaci jsou důležité nejen **hmotné** stimuly, ale i ty **nehmotné**.

Důležitost nehmotných motivačních faktorů bývá často opomíjena, ale jsou potřeby, které penězi uspokojit nelze. Je proto velmi důležité, aby organizace a vedoucí pracovníci tuto skutečnost brali v potaz. Mezi nehmotné motivační faktory zaměstnanců řadíme pochvalu, uznání nebo osobní růst zaměstnanců. Význam nehmotných motivačních faktorů dokazuje chování lidí, kteří nadále pracují, přestože získali značnou sumu finančních prostředků, např. prostřednictvím výhry v loterii nebo dědictvím. Rozhodli se tak proto, že jim práce přináší uspokojení v jejich důležitých potřebách. (Urban, 2017)

Mezi hmotnými motivačními faktory stále dominují peníze, kterými můžeme uspokojit většinu našich lidských potřeb. Pro všechny hmotné motivační faktory však platí, že s rostoucím uspokojením potřeb klesá jejich motivační účinek. Z tohoto důvodu další navýšení příjmů nemusí být pro jedince již motivující. (Urban, 2017)

Mzdové formy

Mzdové formy slouží k ocenění za odvedené pracovní výsledky zaměstnance, včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdových forem máme několik, ale k těm nejčastějším patří časová, úkolová a podílová mzda. (Duda, 2008) Každý zaměstnavatel si své vlastní mzdové normy vytváří dle vlastní strategie odměňování, za předpokladu respektování zákoníku práce a prováděcích předpisů. (Šikýř, 2014)

- **Časová mzda** je jednou z nejjednodušších forem odměňování a také nejvíce rozšířeným systémem odměňování. Z názvu je zřejmé, že jsou zaměstnanci placeni za množství stráveného času v práci. Výše mzdy může být sjednána jako hodinová, týdenní nebo měsíční. Jedná se tedy o předem stanovenou částku, kterou zaměstnanec dostane za určitý časový interval a za odvedenou práci. (Foot, 2002) Časová mzda je uplatňována tam, kde není cílem podněcování nadprůměrného výkonu. Je předpokládán určitý běžný výkon, přesnost, kvalita odvedené práce a pečlivost. Výhodou časové mzdy je její snadná evidence. Pro zaměstnance je lehce spočítatelná, srozumitelná a zabraňuje velmi rychlému pracovnímu tempu, který by mohl vést ke snižování kvality. (Duda, 2008)
- **Úkolová mzda** je vhodná pro odměňování výrobních dělníků. Mzda je závislá na množství odvedené práce neboli splnění výkonových norem vyjádřené v kusech nebo v normohodinách. Pro zavedení úkolové mzdy v organizaci musí být splněno několik předpokladů:
 - stanovení výkonových norem, pracovních a technologických postupů. Veškeré normy a postupy musejí být předloženy zaměstnancům před zahájením pracovní činnosti,
 - je k dispozici veškerý potřebný materiál, energie, nástroje, stroje, suroviny v požadovaném množství a kvalitě,
 - zabezpečení kontroly množství odvedené práce a její kvality,
 - zajištění bezpečnosti práce na pracovišti. (Dvořáková, 2007)
- **Podílová mzda**, také nazývána jako provizní mzda, je uplatňována v obchodních činnostech a některých službách. Odměna zaměstnance je odvozena od prodaného množství. Pracovník má garantovaný základní plat a k němu dostane provizi za prodané množství. Výhodou pobírání podílové mzdy je přímý vztah odměny a výkonu. Na druhé

straně jsou zde nevýhodné faktory, které zaměstnanec není schopen ovlivnit. Např. na trhu se objeví lepší a levnější výrobek, než on sám prodává, změna preferencí zákazníků nebo změna hospodářské situace atd. (Koubek, 1997)

Šikýř (2014) zmiňuje další doplňkové mzdové formy, kterými je **provize**, kterou zaměstnanec obdrží za množství prodaného zboží. Je dána buď pevnou sazbou za jednotku prodeje, nebo procentem z tržeb nebo zisku. **Prémie** jsou vypláceny dle předem stanovených pravidel prémieování, a to buď jednorázově, nebo pravidelně. Jednorázové prémie jsou vypláceny za věrnost nebo přítomnost a ty pravidelné za produktivitu a kvalitu. Další mzdovou formou je **osobní ohodnocení** stanovené přímým nadřazeným za dlouhodobé výsledky. Osobní ohodnocení je většinou stanoveno procentem mzdového tarifu. Poslední zmiňovanou mzdovou formou je **podíl na výsledcích hospodaření**, který oceňuje podíl zaměstnanců na dosaženém výsledku hospodaření podniku.

Zaměstnanecké benefity

Součástí hmotné motivace jsou také zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké benefity představují dodatečné peněžní plnění, které je zaměstnanci poskytováno v souvislosti s pracovním poměrem. Poskytování zaměstnaneckých výhod zlepšuje pověst organizace, představuje zvýhodnění pro zaměstnance a zaměstnání se stává atraktivnější. Benefity nejsou závislé na odvedeném pracovním výkonu a nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu, ale jejich poskytování je v rámci péče o zaměstnance. Zaměstnanecké benefity jsou mnohými zaměstnanci brány jako samozřejmost, proto případné omezování nebo neposkytování způsobuje nespokojenost zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

Poskytování benefitů snižuje fluktuaci pracovníků, dále se zvyšuje ochota k výkonům, zvyšuje sounáležitost s organizací a ostatními spolupracovníky, čímž se zvyšuje pracovní spokojenost a zároveň pracovní nespokojenost klesá. Ve velkých firmách a korporacích je nyní rozšířen systém cafeteria. Tento systém poskytuje zaměstnancům balíček benefitů, kde si každý může vybrat nejvhodnější benefit odpovídající jejich potřebám. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 236) Systém cafeteria požaduje od zaměstnance rozhodnout se o struktuře svého „druhého“ příjmu. Tento přístup posiluje osobní odpovědnost zaměstnanců a přispívá k větší aktivizaci zaměstnance, aby se více zajímal o řízení v organizaci a její výsledky. (Dvořáková, 2007)

Z pohledu zaměstnavatele je zapotřebí neustálé analyzování využití daných benefitů a aktualizace nabízeného portfolia. Pro střední a velké firmy mohou být flexibilní programy

výhod administrativně náročné, proto je zapotřebí vyvinout a využívat ke správě benefitů určitý software. (Dessler, 2003)

Dvořáková (2007) uvádí výhody, které mohou být součástí caterie.

- Příspěvky na penzijní a životní připojištění.
- Poskytování bezplatného poradenství (právní nebo psychologické).
- Příspěvky na sportovní a kulturní aktivity – MultiSport karta, rehabilitace aj.
- Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele.
- Podíly na akciích a účast na zisku.
- Poskytnutí zvýhodněných produktů zaměstnavatele, služebního vozu nebo bytu.

Podle Urbana (2013) můžeme zaměstnanecké výhody rozdělit do 3 typů následujícím způsobem.

- **Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci** jsou součástí pracovních podmínek. Zaměstnanci získávají příspěvky na stravování ve formě elektronických stravenek nebo kupónů. Ve velkých firmách jsou vytvořena stravovací zařízení, kde jsou nabízena jídla dotovaná firmou. Další výhodou může být poskytnutí vzdělání a rozvoje nad rámec požadavků, příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo delší nadstandardní pracovní volno.
- **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance**, které mohou sloužit i pro osobní potřebu zaměstnance. Jde především o notebooky a služební telefony, osobní automobil i k soukromému využívání, benzínové karty nebo zvýhodnění bydlení.
- **Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy**, ke kterým řadíme nadstandardní zdravotní péči i pro rodinné příslušníky, zahrnuje léčebné a lázeňské pobyty, masáže, vitamíny. Pro své děti příspěvky na jesle nebo dětské tábory. Dalšími typickými výhodami jsou příspěvky na penzijní pojištění, zvýhodněné hypotéky a úvěry, nabídka vlastních produktů za zvýhodněné ceny nebo právní a finanční poradenství a mnoho dalších.

Benefit zkrácení pracovní doby

Minulý rok přibýlo mnoho zemí a společností po celém světě, které se zapojily do průzkumu důsledků zavedení čtyřdenního pracovního týdne nebo zkrácení týdenní pracovní doby. Hlavním cílem bylo ověřit funkčnost modelu 100:80:100, což představuje zachování 100 % platu s 80% pracovní dobou a za 100 % produktivity. Zaměstnanci jsou motivováni vidinou delšího volna, a proto pracují s větším nasazením. Čtyřdenní pracovní týden může přispět k větší flexibilitě práce, která je klíčovým faktorem pracovní spokojenosti. Jak vyplynulo z výzkumů, zkrácený pracovní týden nemusí mít vždy pozitivní efekt. Pokud zaměstnavatel ubere jeden pracovní den a nesníží týdenní pracovní dobu, lidé, kteří musí pracovat 10 hodin denně, jsou méně efektivní, unavení a mohou více propadat prokrastinaci. Doporučuje se proto snížit pracovní týden o jeden den, a to za předpokladu, že si zaměstnanec nebude muset napracovat hodiny za pátý den. (seznamzpravy.cz)

V České republice stále roste počet firem, které snižují pracovní dobu a pracují méně než 40 hodin. Firmy si to pochvalují a vyplácí se jim to po všech stránkách. Jejich zaměstnanci jsou více spokojení a mají lepší výsledky. Je však důležité si uvědomit, že zkrátit pracovní týden nelze ve všech oborech. (seznamzpravy.cz)

V roce 2022 v mnoha zemích byly zavedeny tyto experimenty v oblasti zkrácení pracovní doby.

- Belgie schválila reformu, díky které se zaměstnanci mohou sami rozhodnout, jestli budou pracovat pouze čtyři dny v týdnu za předpokladu odpracovaných 40 hodin týdně.
- Ve Španělsku proběhlo schválení čtyřdenního pracovního režimu, do kterého bylo zapojeno 6000 zaměstnanců z 200 firem.
- V Litvě nabídli státním zaměstnancům, kteří mají dítě mladší tří let, pracovat 4 dny v týdnu s tím, že si během nich nemusí napracovat pátý den.
- I v Portugalsku parlament schválil v rámci velkého pokusu prozkoumat možnosti čtyřdenního pracovního režimu. (seznamzpravy.cz)

3.5.2 Nehmotná motivace zaměstnanců

Každá organizace má řadu nástrojů, kterými může motivovat své zaměstnance, avšak nefinanční nástroje bývají často opomíjeny. Nejvýznamnějším faktorem nefinanční motivace je pracovní úspěšnost zaměstnanců. Předpokladem pracovní úspěšnosti je správný výběr osob, podle jejich schopností a zájmů a následně jejich zaškolení a zajištění dalšího osobního růstu. Dalším nástrojem nefinanční motivace je správné a jasné vysvětlení pracovních úkolů, správná komunikace a zpětná vazba, udělování pochval a uznání, zajištění dobrých

pracovních podmínek nebo delegování pravomocí. Správné používání nástrojů nefinanční motivace vyžaduje znalost a individuální přístup k potřebám jednotlivých zaměstnanců. (Urban, 2017)

Výběr a zaškolení zaměstnanců

Pro pracovní úspěšnost lidí je důležitý jejich výběr hned na samém začátku. Při výběru lidí by mělo být přihlíženo k jejich schopnostem, zkušenostem, zájmům i potřebám. Stejně důležité jako posouzení schopností pracovníka je také důležité rozpoznání **motivačního profilu zaměstnance**. Zjistit, co zaměstnance motivuje, můžeme běžnými otázkami jako např. co je na jejich práci baví, jaké podmínky práce jim vyhovují, s jakými osobami rádi spolupracují, jestli chtějí pracovat samostatně, nebo raději v pracovní skupině atd. Ověření vnitřní motivace při výběru je důležité pro klíčové pozice i např. pro organizaci, která má omezenou možnost zvyšovat mzdy a nabízet časté odměny za vyšší výkony. (Urban, 2017)

Hospodářová (2008) zmiňuje **princip 50:50**. Cílem každé organizace a vedoucího pracovníka je mít ve své organizaci motivované zaměstnance. Můžeme toho docílit, že si motivované pracovníky vybereme. Princip 50:50 znamená, že manažer dokáže ovlivnit pouze výkonovou část pracovníka. Druhá část je na samotném člověku a je ovlivněna individuálními potřebami, okolním prostředím atd. Výběr zaměstnanců je proto důležitý hned na samotném začátku při jejich náboru. Není dobré spoléhat na to, že zaměstnance změníme podle svých představ.

Po správném výběru pracovníka následuje jeho zaškolení, které je velmi důležité. Hlavním důvodem, proč lidé nejsou úspěšní, bývá často nedostatečné a nesrozumitelné vysvětlení pracovního postupu, který si skutečně neosvojili. Chybnou domněnkou vedoucích pracovníků často bývá předpoklad, že zaměstnanci daný postup již znají. Dalším častým důvodem je, že vedoucí pracovníci nemají dostatek času na zaškolení a chtějí jejich nástup do práce co nejvíce urychlit. (Urban, 2017)

Podle Urbana (2017) nejčastějšími chyby zaškolení jsou:

- zaměstnanec neměl dostatečnou možnost si nový postup **samostatně vyzkoušet**,
- **důležité detaily** pracovního postupu byly **opomenuty**,
- trénink bývá zaměřen na to, co zaměstnanci dobře zvládají **namísto soustředění** se na to, s čím má zaměstnanec **problémy**.

Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba

Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu patří mezi základní personální činnosti manažerů. Pro kvalitní hodnocení je důležité předem stanovit kritéria hodnocení, která odpovídají charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařazení v rámci organizační struktury podniku. Konkrétní kritéria hodnocení jsou specifikována v podnikové personální politice. (Pauknerová, 2012)

Hodnocení je přínosné nejen pro hodnoceného pracovníka, ale také pro vedoucího pracovníka a podnik. Organizace využívá hodnocení k plánování a navrhování personálních zdrojů. Hodnocení pracovníků je také prospěšné pro zvýšení jejich osobní výkonnosti a k rozvoji potenciálů pracovníků. Hodnocením se dále může zlepšit komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení. (Bělohlávek, 2003)

Negativní zpětná vazba a kritika je nezbytná pro práci s lidmi. Správný manažer by měl nejen umět kritizovat ostatní, ale kritiku také umět přijímat vůči své osobě. Při použití kritiky je důležité, aby nedocházelo ke snižování sebevědomí kritizovaného. Je proto nezbytné dodržovat několik pravidel. Kritika by měla být konkrétní, přesná a podána pouze mezi čtyřma očima. Manažer by měl přesně popsat, s čím je nespokojený, a nabídnout pomoc pro nápravu nebo hledání řešení pro určitý problém. Je zapotřebí vyslechnout názor kritizovaného a povzbudit ho, že z chyby se může stát lekce s napravitelnou záležitostí. Doporučován je „sendvičový“ systém kritizování, který spočívá v tom, že nejdříve vyzdvihneme pozitiva a až následně použijeme kritiku a rozhovor uzavřeme pozitivním povzbuzením pracovníka. (Mikuláščík, 2010)

Pochvala

Dostatečně nevyužívaným motivačním faktorem je udělování pochvaly. Pochvala neboli slovní ocenění za odvedenou práci se řadí k nejučinnějším nástrojům nehmotné motivace, která je téměř bez nákladů. Ve většině případů pochvala vede ke zvýšení pracovního výkonu. Zaměstnanec by měl být oceňován např. za správné vykonání náročnějšího úkolu, za provedení správného rozhodnutí nebo za přínosný nápad nebo směr. Obecně lze říci, že pochvalu lze použít, pokud chceme ocenit určité chování pracovníka. Je potřeba čas od času udělovat pochvaly nebo povzbuzení svým zaměstnancům, kteří ji potřebují. Někteří se bez nich dokonce ani neobejdou. (Urban, 2017)

Pochvala by měla být udělena bezprostředně po výkonu a podána buď v ústním podání, nebo prostřednictvím e-mailu. Pokud jsme si jisti, že mezi spolupracovníky panuje týmová atmosféra, je velice vhodné udělit pochvalu před ostatními zaměstnanci. Příjemce pochvaly by

měl přesně vědět, za jaké konkrétní kroky ocenění dostal. Obecnější pochvaly jako například „Dobrá práce“ nebo „Jen tak dál“ nemusejí působit upřímně, zaměstnanec ji bere spíše jako závazek do budoucna. Pochvala se nemusí udělovat jen po dokončení nějakého úkolu, ale je vhodné ji vyslovit i v průběhu, pokud zaměstnanec postupuje správně a je potřeba ho povzbudit. Další možností, kdy udělit poděkování nebo povzbuzení, je v případě, že zaměstnanec přijde s žádostí o pomoc ohledně nového úkolu. (Urban, 2017)

Delegování

Delegování je nejenom chápáno jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivace a rozvíjení pracovníků. Delegování je také považováno za důležitou specifickou sociální aktivitu vycházející z kvalitní komunikace manažera s jeho podřízenými nebo kolegy. Pro úspěšné delegování je důležitá především osobnostní struktura manažera. Znamená to, jaký praktikuje styl vedení a jaké je jeho prosazování formální a neformální autority. (Cipro, 2009) Podle Armstronga (2008) je delegování nejlepším nástrojem, kterým si lidé rozšiřují své schopnosti a dovednosti, což přináší rozvoj jejich kariér. Zároveň je delegování velmi obtížné v tom, že manažeři hledají správnou rovnováhu mezi malým nebo příliš rozsáhlým delegováním a přehnaným nebo nedostatečným dozorem nad prací svých podřízených.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálními a kulturními činiteli. Všichni tito činitelé působí na zaměstnance, ovlivňují jejich zdraví, spokojenost a motivaci. Organizace je povinná vytvářet v souladu s právními předpisy bezpečné, příjemné a zdraví neohrožující pracovní prostředí. Při vytváření pracovního prostředí je potřeba se zabývat prostorovým řešením a barevnou úpravou pracoviště, osvětlením, hlukem na pracovišti a mikroklimatickými podmínkami, kterými jsou teplota, vzduch nebo vlhkost prostředí. (Šikýř, 2014)

Především sociální prostředí hraje podstatnou roli v motivaci lidí. Důležitým zdrojem pracovní motivace je právě příjemná a dobrá pracovní atmosféra v týmu. Manažeři mají možnost prostřednictvím své formální a neformální autority ovlivnit žádoucím směrem dění ve svém pracovním týmu. Pro snadnější ovlivňování pracovních skupin je zapotřebí vytvořit vztah důvěry, který může vzniknout tehdy, když manažer skupinu bere jako celek a ke každému členovi přistupuje spravedlivě a stejným způsobem. V rámci pracovní skupiny si jedinec může posilovat své sebevědomí prostřednictvím vzájemného porovnání se svými spolupracovníky, pokud je výsledek porovnání pozitivní. Určitá míra soutěživosti v rámci týmu nebo skupin

přináší obvykle větší motivaci pracovníků k jejich lepším výkonům. Špatný pracovní tým však může mít opačný negativní vliv na individuální výkony pracovníků. Nejčastějším negativním vlivem bývá nepřátelství, závist, neloajálnost ke skupině, šplhounství a nepřiměřená horlivost. (Bedrnová, 2012)

Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání pracovníků se řadí z dlouhodobého hlediska k nejdůležitějším personálním nástrojům, které slouží ke zvyšování výkonu pracovníků. Člověk, aby mohl fungovat v moderní společnosti, která se neustále mění a posouvá dopředu, potřebuje získávat a prohlubovat nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání každého z nás se stává celoživotním procesem. Úspěšnost jakékoliv organizace spočívá v její flexibilitě a připravenosti reagovat na změny. Flexibilní organizace však vzniká z flexibilních lidí, kteří akceptují a podporují změny. (Koubek, 2009)

Koubek (2009) uvádí nejdůležitější důvody, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, pokud chce být úspěšná a konkurenceschopná.

- Časté obměny techniky a vznikající nové technologie, které vyžadují nové znalosti lidí.
- Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu s výrobky a službami, což vyžaduje reakci podniků a jejich zaměstnanců.
- Časté organizační změny, které musejí zaměstnanci zvládat.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit, z toho vyplývá podnikání a komunikace v internacionálním prostředí.
- Neustálé snižování nákladů, které vyžaduje využívání nových technologií a technických zařízení.

3.6 Pracovní spokojenost

Hmotná i nehmotná motivace ovlivňuje spokojenost zaměstnance. Pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost zaměstnanců s jejich prací a pracovními podmínkami. Pro pracovníka může pracovní spokojenost znamenat seberealizaci, uspokojení z práce nebo také sebeuspokojení a poté následující pasivitu. Pracovní spokojenost nebo naopak nespokojenost pracovníci vyjadřují konkrétními postoji. (Pauknerová, 2012) Pracovní spokojenost je ovlivňována mnoha faktory, které pomáhají k celkové úrovni spokojenosti. Význam a důležitost faktorů závisí na různých okolnostech, které jsou dány specifikací

jednotlivých profesí, pracovním prostředím, individuálními specifiky v závislosti na vlastních preferencích nebo specifiky v jednotlivých oblastech. (Štikar, 2003)

Dle Armstronga (2007) lze úroveň pracovní spokojenosti získat 4 způsoby:

- strukturované dotazníky mohou být rozdány specifickému vzorku, nebo všem pracovníkům. Dotazníky jsou buď univerzální, nebo vytvořeny pro konkrétní organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že jsou již odzkoušené a může proběhnout porovnání výsledků mezi některými organizacemi. Výhodou dotazníků „šitých na míru“ je zařazení důležitých otázek, které jsou pro danou organizaci důležité.
- rozhovory,
- kombinace dotazníků a rozhovoru,
- využití diskusních skupin.

4 PŘÍSTUP K MOTIVACI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybranou finanční instituci, kterou si autorka zvolila pro aplikaci teoretických poznatků, si z důvodu ochrany údajů přála zůstat v anonymitě, a proto v této diplomové práci bude dále označována jako společnost XY.

4.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost má skoro 200letou tradici na českém trhu a své finanční služby poskytuje jednotlivcům, malým, středním i velkým korporacím, obcím a městům. Služby podniku využívá několik milionů klientů i z toho důvodu, že nabízí mnoho produktů, které jsou jedničkami na trhu. Podnik se sídlem v Praze, který patří do skupiny velkých korporací, zaměstnává okolo 10 tis. zaměstnanců. Jedná se o akciovou společnost s mateřskou společností sídlící v Rakousku. Kromě podniku XY poskytují finanční služby svým klientům i její dceřiné společnosti.

Posláním společnosti XY je naučit lidi hospodařit s penězi a umožnit jim přístup k prosperitě a tím pomáhat celé společnosti. Společnost se prezentuje pod jednoduchým mottem, které je velice známé a lehce dohledatelné, a proto nemůže být zveřejněno a více specifikováno.

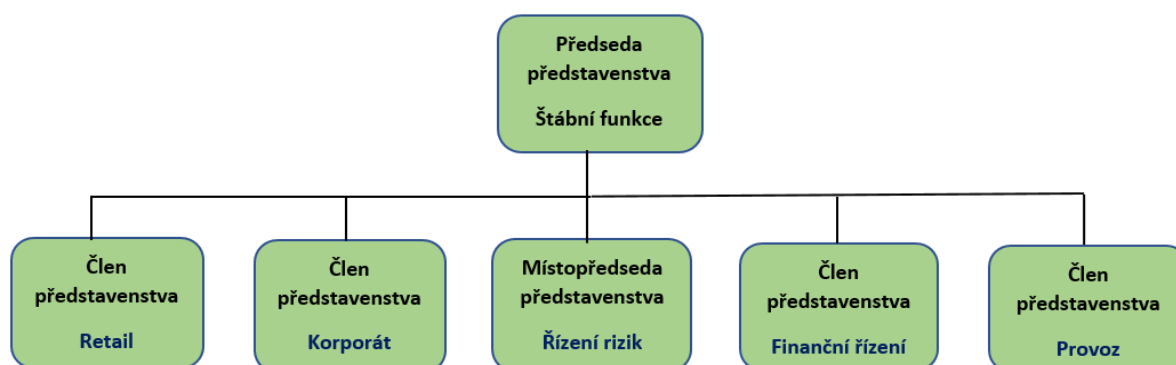
V rámci své nové **strategie** se chce společnost zaměřit na změnu finančních návyků, zvyšování finančního zdraví klientů a transformaci firem. Součástí strategie je nový koncept poradenství, kde se bankéři budou snažit zvyšovat finanční zdraví svých klientů. Společnost si uvědomuje, že je důležité posilovat správné návyky v oblasti financování, proto se zavázala poskytnout všem dětem v Česku kvalitní finanční vzdělání. Finanční zdraví celé společnosti závisí také na prosperitě a rozvoji našich firem, proto se společnost XY zaměřila také na jejich podporu.

Nedílnou součástí společnosti XY je **společenská odpovědnost (CSR)**, která se promítá do všech činností. Jelikož je společnost téměř 200 let na trhu, uvědomuje si svoji velkou zodpovědnost a hrdě se k ní hlásí. Společnost XY má svoji nadaci, která podporuje řadu projektů, které rozvíjejí náš vzdělávací systém a motivuje děti zlepšovat se ve svých dovednostech a schopnostech. Cílem nadace je rozvoj dětí a mladých lidí, kteří jsou důležití pro naši společnost. Kromě toho, že má společnost svoji vlastní nadaci, podporuje i další neziskové organizace, dobročinné akce a projekty. Umožňuje i svým zaměstnancům se buď účastnit dobrovolných akcí, nebo přispět prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. V oblasti udržitelnosti se společnost XY také velmi angažuje. Již několikátým rokem v rámci projektu „Bezpapírová společnost“ omezuje interní i externí tisky, používá recyklovaný papír

a proaktivně klientům nabízí výpisy a komunikaci v elektronické podobě, která každým rokem roste.

4.2 Organizační struktura společnosti

Top management finanční instituce se skládá ze 6 členů představenstva v čele s předsedou neboli generálním ředitelem, který zároveň vykonává i štábní funkci. Společnost XY má také dozorčí radu, která plní kontrolní funkci. Dozorčí rada vykonává kontrolu nad aktivitami celé společnosti, nad činnostmi členů představenstva, které může zvolit i odvolat. Dozorčí rada představuje pojistku, aby stanovené strategie a cíle byly realizovány. Organizační struktura se skládá z 5 divizí a odpovídá liniovému typu, kdy každý zaměstnanec má svého nadřízeného. Za každou divizi zodpovídá příslušný člen představenstva a dále se dělí na jednotlivá oddělení, úseky a týmy. Finanční instituci můžeme také dělit z druhého pohledu, a to na centrálu a pobočkovou síť.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční společnost má okolo 10 tis. zaměstnanců, kteří pracují v pobočkové síti nebo na centrále. Společnost má vytvořený tzv. zaměstnanecký model, který představuje flexibilní systém pracovních pozic. Tento systém umožňuje podpořit strategii společnosti, která je zaměřena především na zákazníka. Zaměstnanecký model se skládá ze skupin rolí neboli rodin. V případě vybrané finanční instituce se jedná o 3 rodiny a každá rodina je složena z různých pracovních rolí. První skupinou je **rodina klient**, která tvoří uskupení zaměstnanců, kteří mají přímý kontakt se zákazníkem. Hlavním cílem skupiny je udržovat a rozvíjet dobré vztahy s klientem. Do této skupiny můžeme zařadit např. bankéře, zaměstnance v call centrech

nebo Retail sales. Druhou skupinou je **rodina nabídka** představující role, které napomáhají k tvorbě nabídky poskytované zákazníkům. Do této skupiny patří specialisté marketingu, pricingu a produktů. Poslední skupinu představuje **rodina podpora** zabezpečující interní služby, které podporují správné fungování společnosti. Interní služby poskytují HR specialisté, právníci, účetní, IT specialisté nebo specialisté v back office.

V rámci zaměstnaneckého modelu jsou také rozlišovány pracovní úrovně neboli bandy, které jsou zobrazeny na obrázku 8. Každý zaměstnanec tedy spadá do určité rodiny a zároveň do konkrétního bandu. **Band F** tvoří vrcholový management podniku, tedy členové představenstva, malý počet manažerů, kteří se podílejí na strategickém směřování podniku. Vyšší management a guru specialisté jsou zařazeni do **bandu E**. Jejich úkolem je definování funkční strategie, politiky a metodiky v jejich svěřené oblasti se zásadním dopadem na finanční výsledky hospodaření. Střední management v **bandu D**, jehož úkolem je organizace, koordinace a optimalizace se standardizovanými činnostmi ve svých týmech. Druhá nejvyšší úroveň spadá do **bandu B**, do které spadají specialisté, kteří poskytují odborné služby nebo poskytují služby klientům dle předepsané nabídky. Junior specialisté spadající do **bandu A** poskytují základní, standardizované služby. Jejich označení junior nesouvisí s počtem odpracovaných let na dané pozici, ale spočívá v míře komplexnosti poskytovaných služeb.



Obrázek 8: Zaměstnanecký model

Zdroj: Interní dokument

4.3 Přístup k zaměstnancům

V této podkapitole jsou popsány faktory ovlivňující pracovní motivaci ve vybrané finanční instituci.

4.3.1 Výběr a adaptace zaměstnanců

Společnost XY obsazuje volné pozice z vnějších i vnitřních zdrojů. Nejdříve je volné pracovní místo zveřejněno na 8 dní interně a až poté mají možnost se na danou pozici přihlásit lidé mimo organizaci. Nabídka volných pozic je zveřejněna na webových stránkách společnosti, v interní aplikaci a na dalších pracovních portálech.

Společnost dává možnost zaměstnancům vybrat si svého kolegu nebo doporučit někoho známého na určitou pozici. Od roku 2021 za to zaměstnanci mohou obdržet odměnu ve formě 10 tis. korun ke mzdě nebo 12 tis. bodů připsaných do Cafeterie. U IT pozic je to dokonce 50 tis. Kč. Zaměstnanec, který navrhl kandidáta, dostane finanční odměnu, pokud byl kandidát úspěšný a uplynula mu zkušební lhůta.

V den nástupu obvykle nový zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, ke které musí zaměstnanec dodat výpis z rejstříku trestů, kopii nejvyššího dosaženého vzdělání a potvrzení o absolvování zdravotní prohlídky.

Pro nové zaměstnance je připraven bohatý **adaptační program**. Pro hladký start nových zaměstnanců je pro manažery připraven adaptační plán rozvržený do několika dní. První den je zapotřebí podepsat pracovní smlouvu, pokud tak již nebylo učiněno před nástupem. Následně nováčkovi představí celé adaptační období. V rámci prvního dne je potřeba předat IT techniku a kancelářské potřeby, jako je notebook, mobil, sim karta, vstupní kartička do budovy, přihlašovací údaje do počítače, připravené pracovní místo společně se základními kancelářskými potřebami a skříňka na osobní věci. Po přihlášení se do e-mailové schránky zaměstnanec obdrží e-mail s instrukcemi, jak se přihlásit do celodenního adaptačního kurzu a jak vyplnit daňový formulář. První den je také nezbytné se seznámit s pravidly bezpečnosti práce a požární ochrany (BOZP).

Na adaptačním jednodenním kurzu se noví zaměstnanci seznámí s firemní kulturou a strategií, získají informace o compliance a AML. Během prvního pracovního týdne by měl zaměstnanec absolvovat povinné kurzy prostřednictvím e-learningu nebo v prezenční formě. Všechny kurzy má zaměstnanec pohromadě ve vzdělávací aplikaci. Dále je zapotřebí se seznámit s intranetem nebo dalšími potřebnými aplikacemi sloužícími např. k zadávání nepřítomnosti

nebo pracovních cest. Manažer by měl seznámit nového člena týmu se strategií útvaru, s náplní práce ostatních členů týmu, nasdílet dokumenty potřebné k výkonu práce a v neposlední řadě nastavit cíle pro zkušební dobu. Nejdůležitější částí adaptace je však učení se praxí on-the-job trénink neboli procvičování pracovních dovedností. Další adaptační možnosti jsou rozděleny pro specialisty a manažery na centrále a pro experty a manažery z pobočkové sítě. Pro specialisty na centrále je např. doporučeno absolvovat jednodenní praxi na pobočce. Před koncem zkušební doby se zaměstnanec potká se svým nadřízeným, kde zhodnotí proces adaptace, dosažení stanovených cílů, předají si zpětnou vazbu a stanoví další cíle.

4.3.2 Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba

K hodnocení zaměstnanců je nejprve potřeba nastavení jejich cílů. Zaměstnanci si stanovují krátkodobé nebo dlouhodobé cíle v oblastech, ve kterých chtějí něčeho dosáhnout nebo kam chtějí soustředit své síly a k těm následně dostávají průběžnou zpětnou vazbu. Podniku primárně nejde jen o kontrolu jednotlivců, ale hlavně o možnost prostřednictvím stanovených cílů sledovat, jak se jim na zvolené společné cestě daří. Nastavování cílů je důležitým nástrojem k růstu a zlepšení efektivity.

Společnost sleduje výkon ve třech dimenzích:

- vytvoření hodnoty pro klienta – sleduje se především to, jak spolehlivě a v jaké kvalitě se dodávají služby zákazníkovi,
- rozvíjení expertízy a dovedností – zkoumá se, jak daný zaměstnanec přistupuje k seberozvoji a jak je proaktivní na sobě pracovat,
- chování je v souladu s hodnotami společnosti – zda daný zaměstnanec podporuje svým chováním v daném týmu spolupráci, zájem o klienta nebo o cíle, na kterých se pracuje.

Nastavování cílů je rozdílné v pobočkové síti a na centrále. V pobočkové síti se stanovují výkonové cíle čtvrtletně. Na centrále se stanovují individuální a týmové cíle pro každý rok. Manažer se zaměřuje na strategické směřování svého týmu na další období, ze kterého vyplynou jednotlivé cíle pro zaměstnance. Zaměstnanec si začátkem prvního kvartálu po domluvě se svým nadřízeným stanoví nové cíle a plány osobního rozvoje na další rok, které zaznamenávají do aplikace určené k hodnocení.

Začátkem každého roku se na centrále vyhodnocují stanovené cíle za minulý rok. Každý zaměstnanec nejdříve provede v aplikaci sebehodnocení u každého cíle. Následuje osobní schůzka s nadřízeným, kde spolu prodiskutují splnění jednotlivých cílů. Manažer sdělí svoji

zpětnou vazbu a provede ohodnocení ze svého pohledu. V průběhu celého roku probíhají každý měsíc individuální schůzky mezi manažerem a podřízeným, kde spolu rozebírají postupy a aktuální stavy jednotlivých úkolů.

4.3.3 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanec je za svou práci měsíčně odměňován základní mzdou a variabilní složkou tvořenou odměnami. Základní mzda se odvíjí od toho, do jakého bandu je zaměstnanec zařazen. Na jednotlivé bandy jsou navázány i další složky odměňování jako např. bonusy, poskytování služebních vozidel a zaměstnaneckých výhod. V daném bandu je určité rozpětí základní mzdy, kterou může zaměstnanec získat, a to podle jeho zkušeností, přidělených kompetencí a zodpovědnosti. Během roku lze mzdu navýšit maximálně o 20 % v případě změny bandu, změny pracovní činnosti nebo po uplynutí zkušební doby. Kromě základní mzdy mohou zaměstnanci získat příplatky za práci o víkendu, v noci nebo ve státní svátek. Podle zákoníku práce zaměstnanec získá za práci v noci příplatek 10 % a za práci ve svátek 100 %, nebo náhradní volno. Práce o víkendu se týká zaměstnanců na pobočkách, kteří pracují v obchodních centrech. Zaměstnavatel poskytuje za práci o víkendu 50 %, a to i přesto, že zákoník práce udává příplatek pouze 10 %. Pro zaměstnance, kterým se stane, že musí alespoň 4 týdny zastupovat svého kolegu, náleží příplatek ve výši 25 % základní mzdy daného zaměstnance.

Od roku 2022 byl zaveden nový systém bonusů, tzv. Spot Bonus. Manažer získá na určitý rok konkrétní množství finančních prostředků, kterými může během roku kdykoliv odměnit někoho ze svého týmu za mimořádný přínos. Kromě Spot Bonusu se zde rozdává roční individuální bonusy. Roční bonusy jsou vypláceny pro zaměstnance centrály s ohledem na výsledek hospodaření podniku. Bonusový fond se odvíjí od výkonu podniku v příslušném roce, který musí být schválen představenstvem. V případě, že nedojde ke splnění stanovených cílů, bonus nemusí být v daném roce vyplacen. Manažer obdrží opět pro svůj tým určité množství finančních prostředků, které dle hodnocení a výkonu za minulé období rozdělí svým podřízeným. Roční individuální bonusy jsou tedy v kompetenci příslušného manažera v první úrovni řízení. Zaměstnancům pobočkové sítě a i těm, kteří pracují s klienty, jsou bonusy vypláceny čtvrtletně.

V rámci obdržených bonusů mají zaměstnanci možnost si jejich část převést do Cafeterie. Díky převodu části odměny může zaměstnanec ušetřit až 26 %. Je to z toho důvodu, že převedené bonusy se nesnižují o daň z příjmu a o odvody na sociálním a zdravotním pojištění.

4.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost XY nabízí bohatou nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit. Kromě povinných vzdělávacích a rozvojových kurzů mají zaměstnanci k dispozici několik online vzdělávacích platforem. Jednu velkou skupinu kurzů tvoří vzdělávání pro zaměstnance pobočkové sítě. Zaměstnanci mají k dispozici digitální knihovnu, která je určena pro bankéře a manažery. Najdou zde inspiraci, praktické ukázky a tipy a rady k jednotlivým oblastem poradenství. V rámci nabízených kurzů se mohou zaměstnanci rozvíjet v oblasti měkkých dovedností. V nabídce měkkých dovedností jsou k dispozici následující kurzy k těmto oblastem:

- prezentační dovednosti,
- facilitační dovednosti,
- komunikace, zpětná vazba a týmová práce,
- sebeřízení a osobní produktivita,
- vyjednávání a řešení konfliktů,
- práce se změnou a odolnost,
- rozvoj druhých a práce s potenciálem.

Další edukační oblast se skládá z rozvoje řemesel, kterými jsou Analyst, Product owner, Developer, Data, Testing, Customer experience a User experience.

Zaměstnanci mohou využít příležitost získat mezinárodní jazykové certifikáty z angličtiny a němčiny. Pokud zaměstnanec ke své práci potřebuje jazyk, může navštěvovat jazykový kurz zaměřený na business/finance. Zaměstnavatel kurz zaplatí zaměstnanci ze 75 %. Kurz je možné navštěvovat nejdéle po dobu 3 měsíců. Absolvování kurzu musí být schváleno vedoucím zaměstnancem a divizním HR specialistou.

Společnost XY podporuje také dlouhodobé vzdělávání svých zaměstnanců formou zvýšení nebo prohloubení kvalifikace. Zvýšit si kvalifikaci lze studiem, vzděláváním nebo školením, a to v souladu s potřebou zaměstnavatele. Prohlubovat svou kvalifikaci mohou zaměstnanci průběžně. Pokud má zaměstnanec sjednanou kvalifikační dohodu, získává tím nárok na studijní volno.

4.3.5 Zaměstnanecké benefity

Společnost XY se snaží svým zaměstnancům nabídnout opravdu velkou škálu zaměstnaneckých benefitů v různých oblastech. S čerpáním benefitů je spojeno několik pravidel. Zaměstnanci náleží právo čerpat benefity až od 4. kalendářního měsíce trvání pracovního poměru. Zaměstnanci, kteří mají se zaměstnavatelem sjednanou pouze dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce, nemají nárok na benefity. Kromě těchto zaměstnanců nemají právo na benefity také ti, kteří dlouhodobě čerpají neplacené volno nebo byli uvolněni pro výkon veřejné funkce. Pro zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené je řada benefitů omezena.

První podstatnou částí benefitů jsou **stravenky**. Dnem nástupu do pracovního poměru vzniká zaměstnanci nárok na stravné. Od ledna roku 2023 byla hodnota stravenek zaměstnancům navýšena ze 120 Kč na 170 Kč. Zaměstnavatel plně hradí celkovou výši stravenky, což znamená, že roční příspěvek na stravování činí 42 500 Kč. Stravenky jsou poskytovány v elektronické podobě připsáním na účet Benefit Plus a jejich platnost je až 2 roky od nabití. Zaměstnanci, kterému elektronické stravenky nevyhovují, mohou požádat o zaslání papírových stravenek. Zaměstnanec vlastní kartu Benefit plus, na kterou obdrží každý 8. den v měsíci příspěvek na stravné. Za příspěvky na stravné mohou zaměstnanci nakupovat jídlo i v mnoha hypermarketech a supermarketech. Kromě elektronických stravenek se karta využívá k benefitovému programu Cafeterie. Zaměstnanci je do **Cafeterie** na začátku roku nahráno 9600 bodů, jejichž platnost je také 2 roky. Zaměstnavatel poskytuje v rámci Cafeterie opravdu bohatou nabídku výhod od více než 12 tisíc smluvních dodavatelů. Zaměstnanci mohou své body využít v oblasti zdraví, vzdělávání, sportu, kultury nebo na nákup dovolené, relaxačních služeb, tištěných knih a mnoho dalšího. V oblasti sportu je možnost nákupu Multisport karty. Pokud by si zaměstnanec za obdržené body nic nepořídil, má možnost převést své body na penzijní spoření. Veškerou nabídku v rámci Cafeterie má zaměstnanec k dispozici na svém účtu v portále benefit plus.

Dalším velmi oblíbeným benefitem u zaměstnanců je **42 dnů dovolené** za rok. Nad rámec stanovení zákonem nabízí společnost 25 pracovních dnů základní dovolené, k tomu dalších 12 speciálních dnů a 5 dní zdravotního volna. Dny zdravotního volna, často nazývané jako sick days, využívají zaměstnanci při nachlazení, nevolnostech nebo lázeňských pobytech bez nutnosti potvrzení od lékaře. Pokud je zaměstnanec zařazen do bandu E–F, získává automaticky nárok na 10 dní zdravotního volna. Zaměstnanci získali 12 dní navíc zhruba před 3 roky pro jejich lepší work-life balance, kdy si mohou v každém pracovním měsíci tento

den vybrat. Tyto dny volna navíc společně se zdravotním volnem nelze převádět do dalších měsíců a jejich nevybrání není finančně kompenzováno. K těmto všem dnům volna může zaměstnanec využít ještě 2 dny pro dobrovolnické a charitativní práce nabízené zaměstnavatelem nebo si může vybrat sám z jiných organizací. Zaměstnanci je v těchto dvou dnech také proplaceno 100 % mzdy.

Těchto zmíněných **12 volných dní navíc** získali zaměstnanci od roku 2020. Tento benefit byl výsledkem pilotního projektu zkrácení pracovního týdne na 4 dny. Pilotní projekt začal na konci roku 2018. Do pilotu se zapojilo 45 poboček ve čtyřech regionech s 265 zaměstnanci. Doba trvání pilotu byla 6 měsíců. Před zahájením pilotu proběhlo měření spokojenosti zúčastněných, porady a diskuze s manažery poboček a s každým jednotlivcem zvlášť. Proběhla příprava pracovně-právní dokumentace, individuálních kalendářů, zaměstnanci se zúčastnili tréninku time-managementu a byla vytvořena komunita pro sdílení zkušeností napříč regiony a pobočkami. Během pilotu probíhalo každé 3 měsíce dotazníkové šetření, s jehož výsledky se pak pracovalo dále. Výsledky pilotního projektu:

- nárůst motivace a angažovanosti,
- zvýšení efektivity a produktivity,
- zaměstnanci jsou odpočínatí, klesla hladina stresu, do práce se těší,
- nebyl zaznamenán žádný negativní dopad na výkonnost.

Přestože výsledky pilotu dopadly pozitivně, a to včetně dotazníkového šetření, kde všichni zúčastnění hodnotili zkrácení týdne pozitivně, společnost se rozhodla nezavést čtyřdenní pracovní týden z mnoha důvodů. Prvním z nich je ten, že celý podnik nebyl připraven na tak velkou změnu a celkově i okolní společnost. Před pěti lety zkrácený pracovní týden fungoval pouze zhruba u dvou firem. Druhým důvodem byla výkonnost, která sice po celou dobu projektu neklesala, ale byla obava, že celoplošně a dlouhodobě by to tak mohlo být. Vznikl proto návrh, že pilot bude trvat delší období, aby došlo k otestování výkonnosti. Právní oddělení nedoporučilo pokračovat ve zkráceném pracovním týdnu z důvodu nastolení nerovnoprávných podmínek. Společnost se proto rozhodla nepokračovat a svým zaměstnancům místo zkrácení pracovního týdne přidala 12 dnů volna navíc.

Další skupinou benefitů jsou **zvýhodněné produkty**. Zaměstnanci si mohou vzít úvěr s nižší úrokovou sazbou, kterou mají zafixovanou až do doby jeho splacení. Činnosti související s úvěrem, jako je vyřízení úvěru, jeho správa a mimořádné splátky, jsou zcela zdarma. Velmi

oblíbeným produktem je poskytnutí hypotéky za zvýhodněnou úrokovou sazbu. Zaměstnanci zůstane výhodnější úroková sazba po dobu fixace i v případě, že není již zaměstnancem společnosti. K hypotéce získá zaměstnanec bezplatné ocenění nemovitosti. Za výhodnější nabídku si zaměstnanec může sjednat i americkou hypotéku. Nárok na sjednání hypotéky zaměstnanci náleží až po uplynutí jeho zkušební doby. S 30% slevou má zaměstnanec možnost si sjednat cestovní pojištění, havarijní pojištění nebo pojištění domácnosti. Dalšími zvýhodněnými produkty jsou běžný a spořicí účet nebo investice do podílových listů. Zaměstnanci si také mohou sjednat stavební spoření se státní podporou až 2 000 Kč.

Zaměstnavatel nabízí velmi vysoký příspěvek na **penzijní připojištění**. Výše příspěvku je stanovena dle doby trvání pracovního poměru a zařazení zaměstnance do jednotlivých bandů. Na příspěvek má zaměstnanec nárok po uplynutí zkušební doby a minimálního měsíčního vkladu 500 Kč. Příspěvek zaměstnavatele se pohybuje od 500 do 2 400 Kč.

V roce 2022 společnost spustila první **akciový program** pro zaměstnance, který se skládá ze dvou částí. Zaměstnanec se tak může stát spoluvlastníkem společnosti, ve které pracuje. V první části se zaměstnanec podílí na úspěchu společnosti a získá zdarma akcie mateřské společnosti. Ve druhé části programu si zaměstnanec může zvýhodněně koupit další akcie. Pro účast v programu jsou stanoveny určité podmínky pro obě části. Společnost XY nemá akciový program nijak časově omezen, a proto by se každý rok měl uskutečnit.

Mnoho benefitů nabízí společnost XY v oblasti **zdraví**. Zaměstnanci mohou využít službu uLékaře, která představuje nepřetržité online lékařské konzultace nebo možnost se objednat bez osobní návštěvy a dlouhé čekací doby. Aplikace nabízí další služby jako např. konzultaci zdravotního stavu, ověření užívání léků, vyhledání lékaře a objednání nebo popis průběhu vyšetření nebo operace. Službu uLékaře mohou využívat i rodinní příslušníci zaměstnance. Dalším benefitem v oblasti zdraví je psychologická a právní pomoc. V rámci tohoto benefitu má zaměstnanec nárok na 12 hodin zdarma psychoterapie a až 6 hodin právního poradenství za jeden rok. Benefit opět mohou využít i blízké osoby zaměstnance. Z dlouhé práce u počítače mohou mít zaměstnanci problémy se zády. I na to zaměstnavatel myslel a poskytl v budovách centrály masážní křesla zdarma. Masážní křesla je v plánu rozšířit i na další místa. Pokud by zaměstnanec zatoužil po opravdové masáži, je možné si maséra nebo fyzioterapeuta objednat přímo na pracoviště. V rámci zdravého stravování si mohou zaměstnanci za zvýhodněnou cenu objednávat buď na pracoviště, nebo domů krabičkové a zdravé stravování.

Stále více žádaným benefitem zaměstnanců je možnost **pracovat z domu** a mít flexibilní pracovní dobu. Především je to důležité pro ty, kteří dojíždějí za prací nebo mají malé děti. Ne však každý druh práce to umožňuje. V době koronaviru byli všichni zaměstnanci, jejichž práce to umožňovala, na home office. Po tomto období zaměstnanci dostali nadále možnost některé dny pracovat z domu. Např. v jedné konkrétní divizi platí pravidlo 3+2 (3 dny v práci, 2 dny HO). Konečné rozhodnutí je však na manažerovi a domluvě s ním.

Příspěvek na hlídání dětí umožňuje snadnější návrat zaměstnancům z rodičovské dovolené. Příspěvek v hodnotě 4 000 Kč měsíčně na hlídání dětí může zaměstnanec pobírat až do dovršení 5. roku svého dítěte. Pokud má zaměstnanec více dětí do věku 5 let, získá příspěvek na každé dítě. Na příspěvek má zaměstnanec nárok za předpokladu, že odpracoval minimálně 3 roky v kuse a před návratem do práce byl alespoň 6 měsíců na rodičovské/mateřské dovolené. Tato podmínka neplatí v případě, že rodič má dítě osvojené nebo adoptované. Na benefit nemají nárok zaměstnanci, kteří pracují na dohodu. Velká výhoda příspěvku spočívá také v tom, že nemusí zaměstnavateli předkládat doklad o hlídání dítěte.

Zaměstnanci získávají **odměnu za jejich věrnost** ve formě připsání bodů do Cafeterie. Tento druh odměny motivuje zaměstnance k dlouhodobému pracovnímu poměru. Výše získaných bodů je rozdělena do pěti kategorií, a to podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Při odpracování 10 a 15 let získá zaměstnanec 5 000 bodů, za 20 a 25 let služby obdrží 10 000 bodů, za 30 a 35 let služby 20 000 bodů. Zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval 40 a 45 let, získá odměnu 30 000 bodů a za 50 let služby 50 000 bodů do Cafeterie.

Naopak při ukončení pracovního poměru během 12 měsíců před datem nároku na odchod do důchodu nebo 12 měsíců po nároku **odchodu do penze** získá zaměstnanec automaticky odměnu ve výši základní mzdy, ale do maximální výše 35 tis. Kč. K tomu ještě za každý odpracovaný kalendářní rok 1 000 Kč navíc. V případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr v období 24 měsíců před vznikem nároku na starobní důchod a zároveň zažádá o předčasný důchod, vznikne mu také nárok na odměnu. S tímto bonusem je spojeno několik podmínek.

5 EMPIRICKÝ VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA MOTIVACI ZAMĚŠTNANCŮ

Předposlední kapitola je věnována analýze motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci XY. K analýze bylo zvoleno dotazníkové šetření vytvořené prostřednictvím portálu survio.cz. O vyplnění dotazníku byly zaměstnanci požádáni zveřejněním na interním komunikačním kanálu, který je přístupný pro všechny zaměstnance podniku. Možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím dotazníku měli zaměstnanci po dobu čtyř pracovních dnů. Celkem 382 zaměstnanců vyjádřilo svůj názor ohledně své pracovní motivace a spokojenosti v dotazníkovém šetření.

Dotazníkové šetření se skládá z 21 otázek, z nichž 18 otázek je s uzavřenými odpověďmi a 3 otázky s otevřenými odpověďmi. Možnost otevřené odpovědi byla zvolena u otázek, kde zaměstnanci mohou odůvodnit svou nespokojenost, uvést svůj názor nebo nápad. Struktura dotazníku je uvedena v Příloze 1.

5.1 Dotazníkové šetření – vlastní výzkum

Úvodní část dotazníku byla zaměřena na sociodemografická data, jako je pohlaví, věk a délka trvání pracovního poměru. Těmito základními otázkami jsme získali základní informace o vzorku zaměstnanců, který se zapojil do průzkumu. Druhá část dotazníku obsahuje 4 otázky, které jsou zaměřené na zaměstnanecké benefity. Třetí část je zaměřena na výkon a podmínky ovlivňující motivaci. Ve třetí části se nachází celkem 8 uzavřených otázek a 1 otevřená. Závěrečná část dotazníku se zabývá v pěti otázkách spokojeností zaměstnanců ve vybrané společnosti XY.

1. část – sociodemografická data

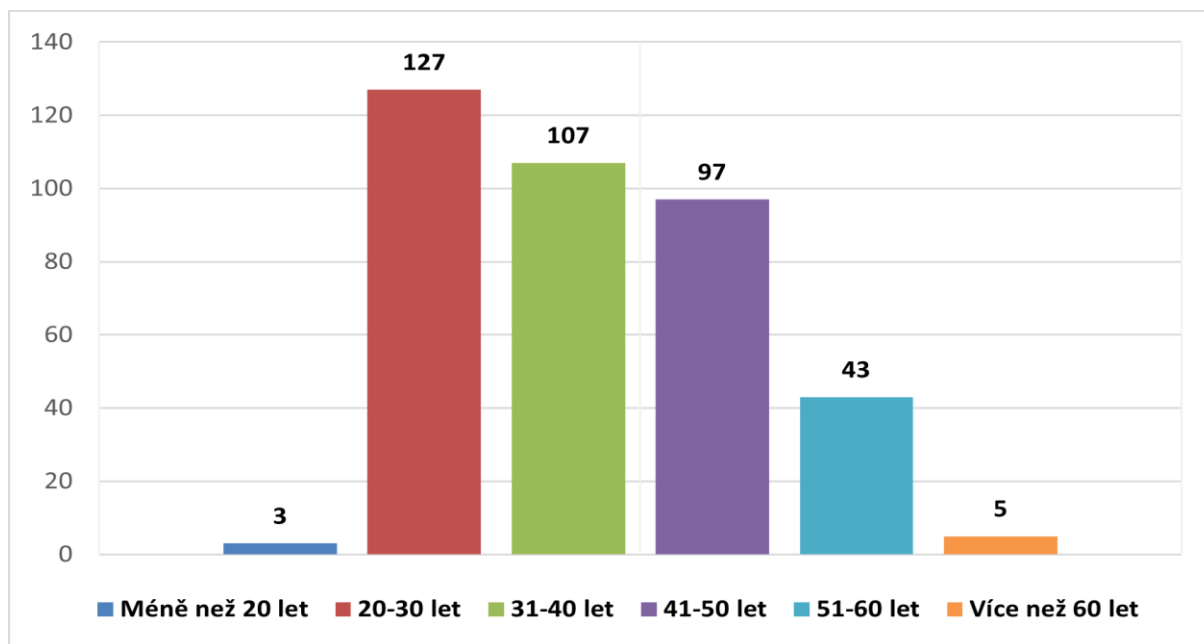
a) Pohlaví

Do průzkumu se zapojilo celkem 228 žen a 154 mužů z celkového počtu respondentů. Procentuální zapojení žen představuje 59,7 % a mužů 40,3 % z celkového vzorku. Vzorek respondentů dle pohlaví se přibližuje celkovému podílu zastoupení žen (67 %) a mužů (33 %) ve společnosti.

b) Věk

Druhá sociodemografická otázka je zaměřena na věkovou kategorii respondentů. Z grafu 1 je patrné, že respondenti byli rozděleny do 6 věkových kategorií. Nejpočetnější skupina byla tvořena zaměstnanci ve věku od 20 do 30 let (127; 33,2 %). Druhou nejpočetnější skupinou,

kteřá se jen těšně umístila za první skupinou, je věková skupina od 31 do 40 let (107; 28 %). Třetí příčku reprezentuje věková kategorie od 41 do 50 let (97; 24,4 %). Věkovou kategorii v rozmezí od 51 do 60 let zastupuje 43 respondentů (11,3 %). Na předposledním místě je věková kategorie více než 60 let s 5 respondenty (1,3 %). Nejméně zastoupenou skupinou je věková kategorie méně než 20 let s pouze 3 respondenty (0,8 %). Z dotazníkového šetření vyplývá, že se průzkumu zúčastnily nižší věkové kategorie zaměstnanců, než je celkový průměrný věk všech zaměstnanců společnosti XY, a to 41 let.

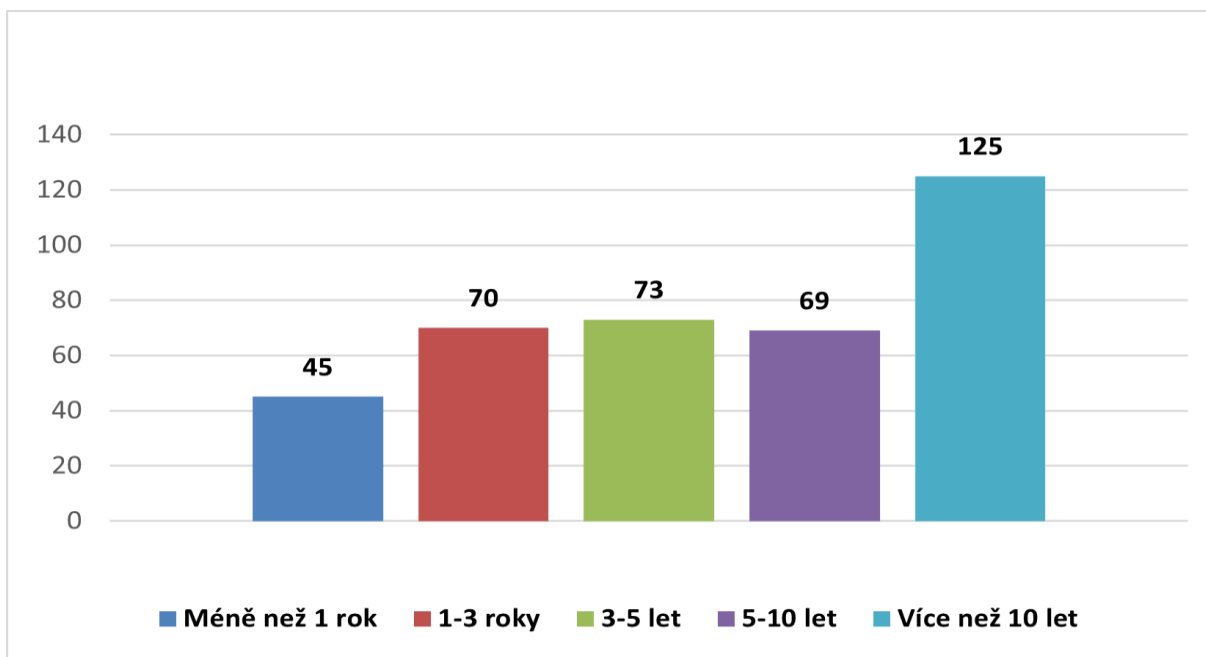


Graf 1: Věková struktura respondentů

Zdroj: *Vlastní zpracování*

c) Délka pracovního poměru

Cílem třetí identifikační otázky bylo zjistit, jak dlouho zaměstnanci u vybrané společnosti XY pracují. Z grafu 2 je zřejmé, že nejvíce respondentů pracuje ve vybrané společnosti XY více než 10 let (125; 32,7 %), což vypovídá o spokojenosti zaměstnanců, kteří neodcházejí k jinému zaměstnavateli. Následující 3 skupiny respondentů se od sebe liší pouze drobnými rozdíly. 73 respondentů (19,1 %) pracuje ve společnosti 3–5 let. Hned za ním je skupina 70 respondentů (18,3 %), kteří zde pracují 1–3 roky a 69 respondentů (18,1 %) působících zde 5–10 let. Nejméně respondentů pracuje u společnosti méně než 1 rok, a to 45 (11,8 %). Průměrná délka pracovního poměru ve společnosti je 10 let, což koresponduje s výsledkem daného vzorku.



Graf 2: Struktura respondentů dle délky pracovního poměru

Zdroj: *Vlastní zpracování*

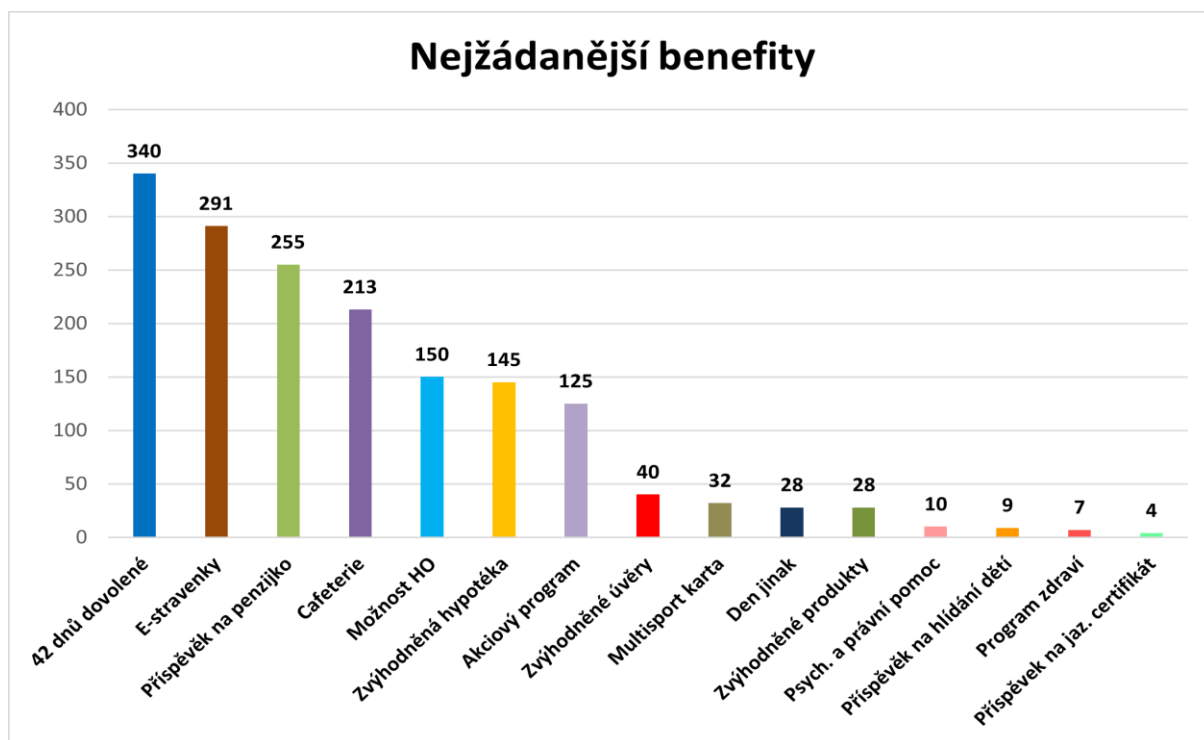
2. část – zaměstnanecké benefity

Jelikož společnost XY nabízí bohatou nabídku benefitů, byla tato část průzkumu zaměřena na jejich důležitost, využívání a možnosti se vyjádřit a navrhnout nový benefit, který zaměstnanec ještě postrádá nebo by uvítal.

d) Které nabízené benefity považujete za nejvíce motivující?

V této otázce měli respondenti možnost označit 5 benefitů, které považují za nejvíce motivující. Na výběr bylo z 15 benefitů, které společnost XY nabízí. Za nejvíce motivující benefit respondenti považují 42 dnů dovolené, které jim zaměstnavatel poskytuje (340; 89 %). Tento benefit je zcela unikátní na trhu, proto je naprosto pochopitelné, že ho zaměstnanci velmi oceňují a považují ho za nejvíce motivující. Na druhé místo respondenti (291; 76,2 %) zvolili E-stravenky, které zaměstnavatel hradí v plné výši a poskytuje je ve vysoké hodnotě. Na třetí příčce se 255 respondenty (66,8 %) je příspěvek na penzijní připojištění. Dalším motivujícím benefitem s 213 respondenty (55,8 %) je oblíbený program Cafeterie. První pětici benefitů uzavírá možnost pracovat z domu (150; 39,3 %). Mezi další motivující benefity se řadí zvýhodněná hypotéka (145; 38 %), akciový program (125; 32,7 %), zvýhodněné úvěry (40; 10,5 %), nákup Multisport karty (32; 8,4 %), možnost strávit den jinak (28; 7,3 %) nebo čerpání zvýhodněných produktů (28; 7,3 %). Na sloupcovém grafu 3 je na posledních

příčkách využívání psychologické a právní pomoci (10; 2,6 %), příspěvek na hlídání dětí (9; 2,4 %), poskytování benefitů v rámci Programu zdraví (7; 1,8 %) a příspěvek na jazykové certifikáty (4; 1 %).

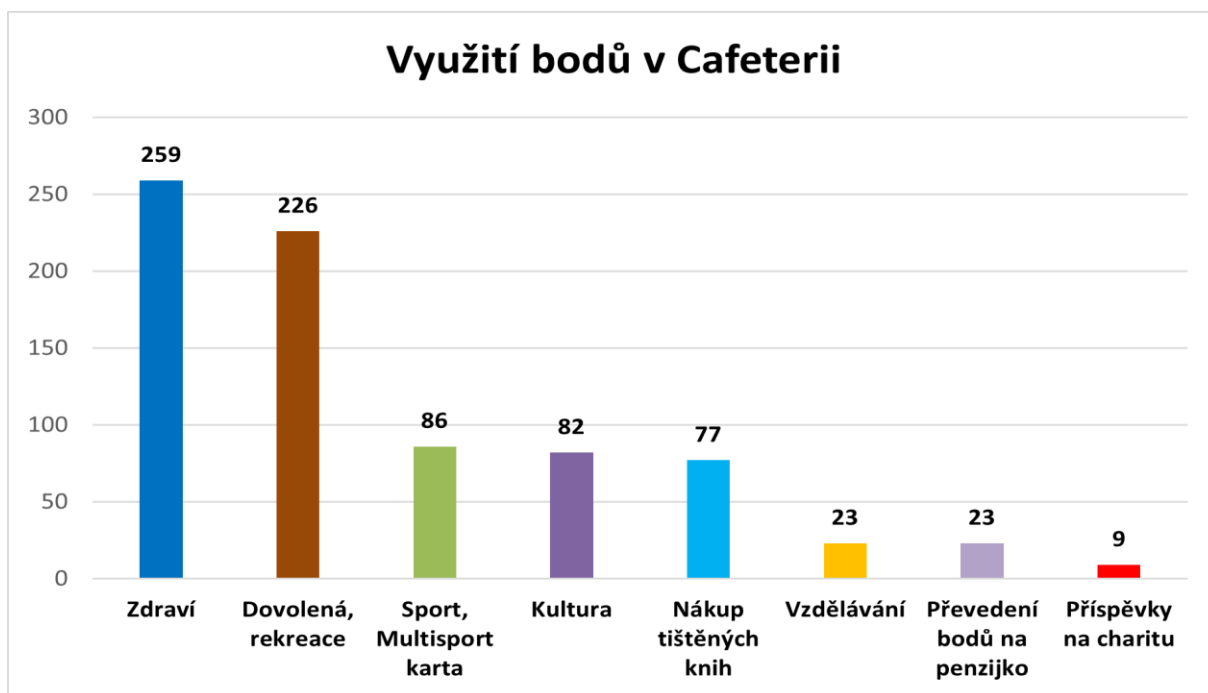


Graf 3: Benefity, které respondenti považují za nejvíce motivující

Zdroj: *Vlastní zpracování*

e) Na co nejvíce využíváte body z Cafeterie?

Druhá otázka ohledně benefitů byla položena na využívání bodů v Cafeterii. Respondenti měli na výběr z 8 oblastí, ve kterých mohou uplatnit získané body v Cafeterii. Otázka byla omezena na maximálně 3 zvolené oblasti. Nejvíce respondentů využívá své body v Cafeterii pro své zdraví (259; 67,8 %). O něco málo respondentů využívá své body na cestování, nákup dovolené nebo rekreačního pobytu (226; 59,2 %). Na dalších třech příčkách s téměř podobnými hlasy je využití bodů pro sport a nákup Multisport karty (86; 22,5 %), kulturu (82; 21,5 %) a na nákup tištěných knih (77; 20,2 %). Využití bodů v oblasti vzdělání nebo převedení bodů na penzijní připojištění získalo stejný počet hlasů (23; 6 %). Z grafu 4 je patrné, že naprostá většina své body využije na nákup služeb a produktů, jen málo z nich si své zbylé body převede na penzijní spoření. Pouze 2,4 % (9) dotazovaných respondentů využije své body na podporu charit nebo charitativních akcí.



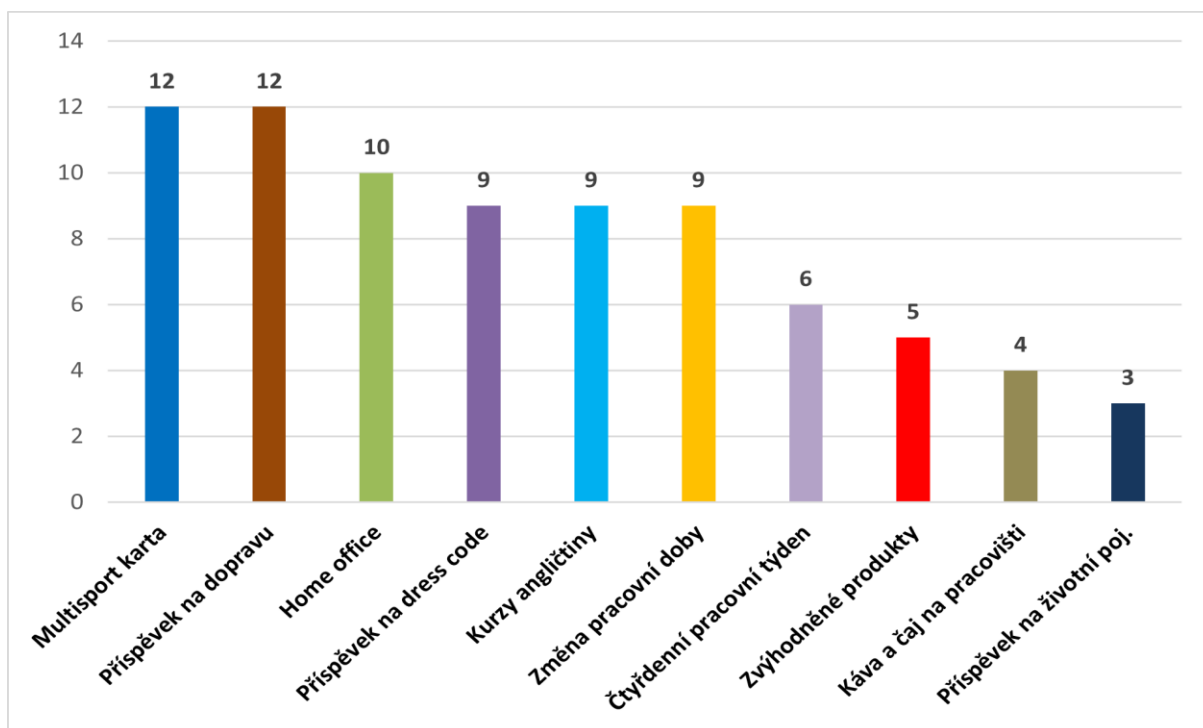
Graf 4: V jakých oblastech využívají zaměstnanci body v Cafeterii

Zdroj: *Vlastní zpracování*

f) Existuje nějaký benefit, který byste ještě uvítal/a od svého zaměstnavatele?

Otázku autorka zvolila otevřenou, aby respondenti měli možnost uvést jakýkoliv benefit, který by si přáli získat od svého zaměstnavatele. Přestože společnost nabízí velké množství benefitů, našlo se celkem 120 respondentů, kteří by ještě nějaký benefit uvítali. Nejčastěji navrhovaným benefitem byl příspěvek na dopravu. 12 respondentů by rádo uvítalo příspěvek na hromadnou dopravu nebo na pohonné hmoty. Dalších 5 respondentů by rádo získalo služební automobil pro pracovní návštěvy poboček. Stejný počet respondentů (12) by chtělo Multisport kartu za lepší zvýhodněnou cenu a změnit podmínky nákupu. Především požadují možnost nákupu Multisport karty vícekrát do roka, ne pouze 2x ročně ve stanoveném termínu. Dalším často zmíněným benefitem byl příspěvek na dress code. Celkem 10 respondentů by rádo pobíralo příspěvek na ošatné nebo získalo slevy do obchodů s oblečením a obuví. Jedná se především o zaměstnance pobočkové sítě, kteří jsou každý den v kontaktu s klienty a reprezentují společnost. Další velký celek komentářů od respondentů se týkal práce z domu a změn pracovní doby. Možnost práce z domu by uvítalo 11 zaměstnanců a 1 z nich by rád občas pracoval ze zahraničí. V souvislosti s home officem se vyskytly i další dva návrhy na benefity, a to příspěvek na náklady spojené s prací z domu (energie, voda, wifi) nebo pořízení kancelářského vybavení, např. pořízení ergonomické židle. Dalších 9 zaměstnanců by chtělo flexibilní

pracovní dobu, která by např. přinesla výhodu i klientům a jejich potřebám. Další návrh byl na snížení pracovní doby, a to bez nutnosti napracovávat si obědovou pauzu a dalších 6 zaměstnanců by uvítalo zkrácení pracovního týdne na 4 pracovní dny. Benefit poskytování jazykových kurzů bylo zmíněno hned 9x. Respondenti, kteří potřebují angličtinu ke své práci, postrádají pravidelnou výuku na pracovišti hrazenou zaměstnavatelem. A řada zaměstnanců, kteří ji bezprostředně nepotřebují k výkonu své práce, by také rádi navštěvovali kurzy angličtiny. Další navrhované benefity se týkají poskytování zvýhodněných produktů od zaměstnavatele. Respondenti by uvítali ještě nižší úrokové sazby u hypoték, ale naopak vyšší úroky na spořicíh účtech, dále větší nabídku zvýhodněných produktů. Posledními zmiňovanými benefity jsou vytvoření školky a sociálních zón na centrále, káva a čaj na pracovišti, větší příspěvky do Cafeterie nebo více sportovních aktivit. Na grafu 5 je znázorněno 10 nejžádanějších benefitů, které by respondenti ještě uvítali od vybrané společnosti XY.



Graf 5: Návrhy zaměstnanců na nové benefity

Zdroj: *Vlastní zpracování*

- g) Uvítal/a byste zkrácení pracovního týdne na 4 pracovní dny za předpokladu, že mzda a pracovní náplň zůstanou stejné? (32 hodin týdně)

Poslední otázka týkající se benefitů byla na zkrácení pracovního týdne. Celkem 352 (92,15 %) respondentů by uvítalo čtyřdenní pracovní týden a pouze 30 (7,85 %) respondentů by zkrácení pracovního týdne nechtělo.

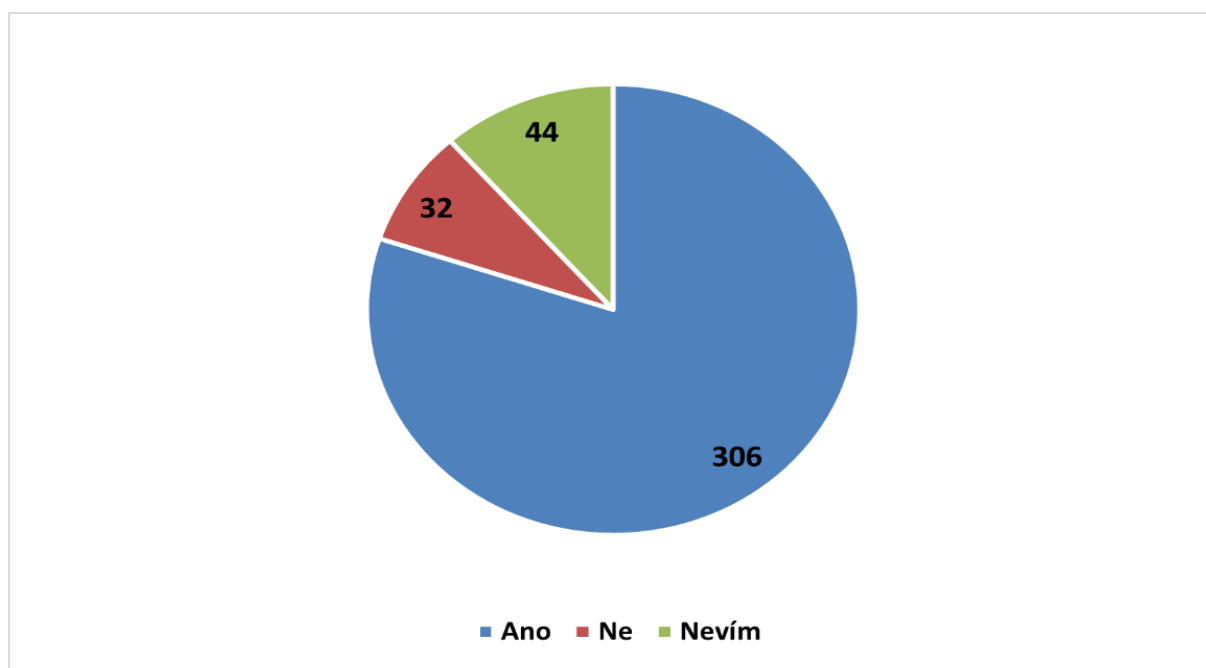
3. část – výkon a podmínky ovlivňující motivaci

- h) Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?

Odpovědi na tuto otázku byly zcela jednoznačné. Pro většinu respondentů (318; 83,2 %) je motivace velmi důležitá pro jejich pracovní výkon. Dalších 64 respondentů (16,8 %) si nemyslí, že by jejich výkon ovlivňovala motivace.

- i) Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

V této otázce měli respondenti na výběr ze tří odpovědí. Pro 306 (80,1 %) respondentů má vliv styl řízení přímého nadřízeného na jejich pracovní výkon. Celkem 32 respondentů (8,4 %) uvedlo, že styl vedení nemá vliv na jejich pracovní výkon a zbylých 44 zaměstnanců (11,5 %) odpovědělo, že neví, jestli styl řízení má vliv na jejich pracovní výkon.

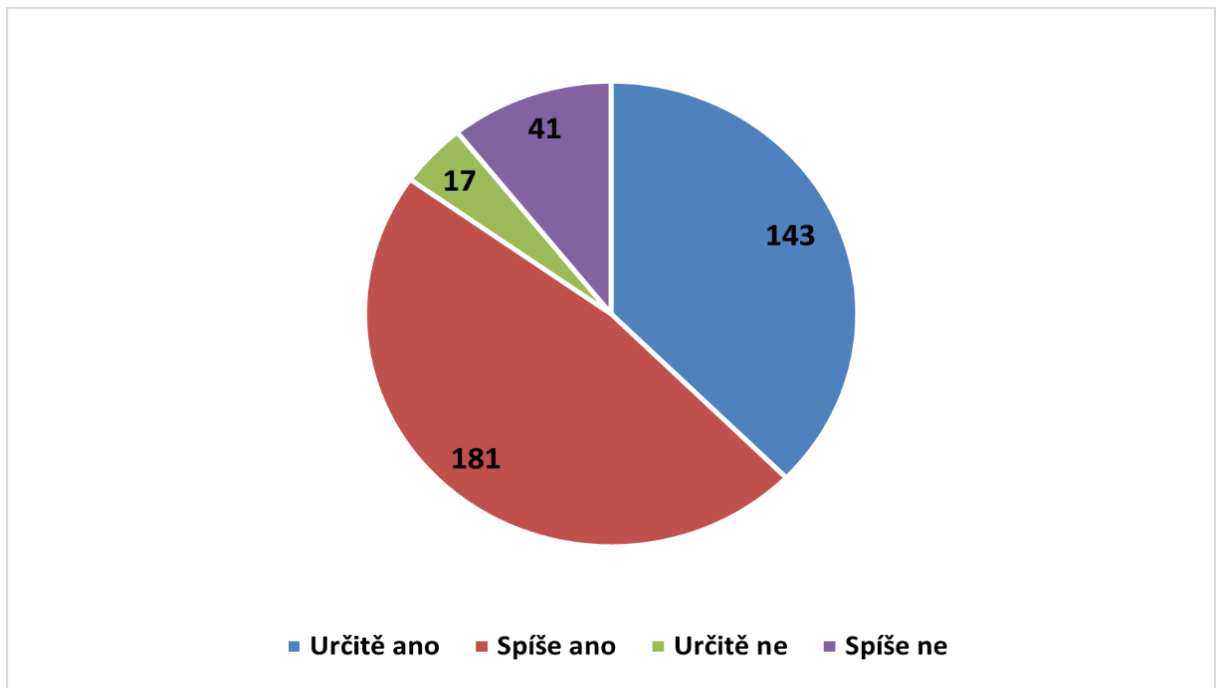


Graf 6: Vliv stylu řízení na pracovní výkon

Zdroj: *Vlastní zpracování*

j) Cítíte se být dostatečně motivován/a svým nadřízeným?

I tato otázka přinesla pozitivní výsledky. Respondenti měli na výběr ze 4 odpovědí: určitě ano; spíše ano; určitě ne; spíše ne. Více než 80 % dotázaných uvedlo kladnou odpověď. Celkem 181 (47,4 %) z dotázaných uvedlo „spíše ano“ a 143 (37,4 %) respondentů se určitě cítí být motivováno svým nadřízeným. Celkem 41 zaměstnanců (10,7 %) se spíše necítí být dostatečně motivováno a zbylých 17 (4,5 %) respondentů se určitě necítí být motivováno.



Graf 7: Motivovanost zaměstnanců od přímého nadřízeného

Zdroj: Vlastní zpracování

k) Pokud předchozí odpověď byla „Určitě ne“ nebo „Spíše ne“, sdělte mi prosím, proč se necítíte být motivován a co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

Tato otázka navazuje na tu předchozí. Celkem 58 respondentů uvedlo v předchozí otázce negativní odpověď, kterou odůvodnilo 50 z nich. Nejvíce zmiňovanou odpovědí, a to hned 18x, byla vyšší mzda, která by je více motivovala. Dalších 6 respondentů uvedlo, že by je více motivovaly větší bonusy, jejich srozumitelnější nastavení a větší dosažitelnost při lepším výkonu. Srozumitelnější a dosažitelnější finanční ohodnocení bylo několikrát zmiňováno především zaměstnanci pracujícími v pobočkové síti na obchodních pozicích. Další odpovědi se týkaly vedoucích zaměstnanců a stylu vedení lidí. Je zde zmiňováno praktikování bossingu, sdělování nedostatků není řečeno individuálně, ale hromadně na poradě. Respondenti by uvítali více respektu, empatie, lidského jednání a podpory. Dále si respondenti stěžují na nereálné

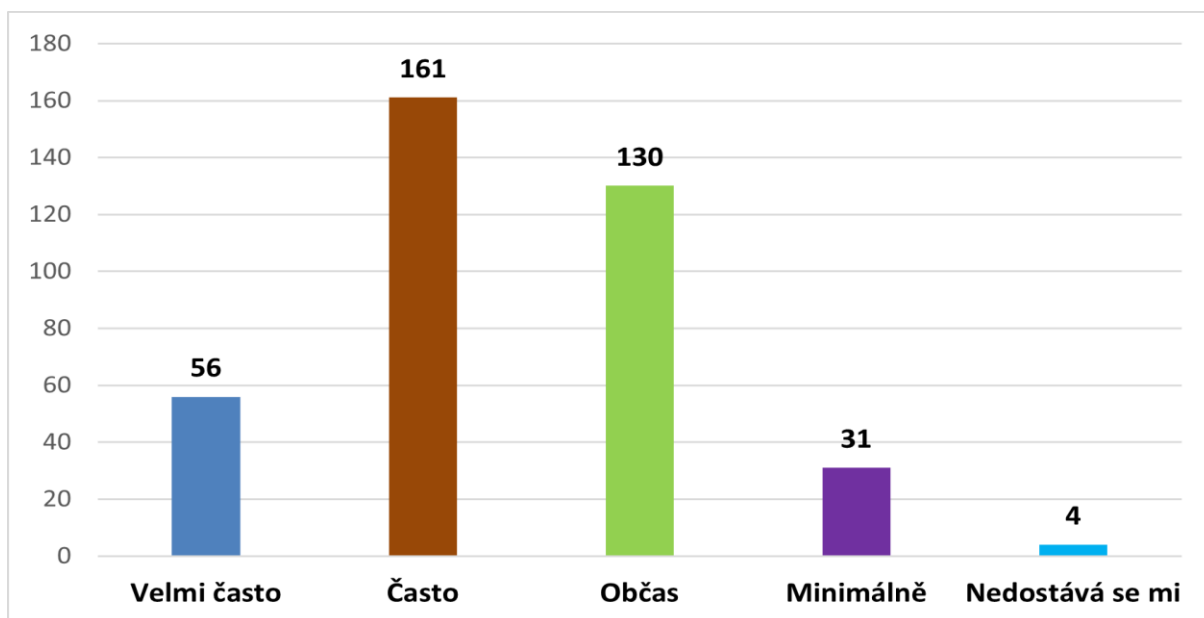
požadavky manažerů v obchodě a jejich přenášení frustrace při poklesu obchodů. Další skupina odpovědí se váže ke zpětné vazbě a ke komunikaci. Několik zaměstnanců by uvítalo více zpětné vazby, zájmu o jejich práci, komunikace a více interakce s nadřízeným. Na druhé straně několik respondentů zmiňuje velkou četnost porad a zpětné vazby.

1) Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Do dotazníkového šetření byla zařazena tato otázka, jelikož zpětná vazba je pro pracovní výkon zaměstnanců nezbytná. Níže jsou vysvětleny možnosti odpovědí s popisem:

- velmi často = 2x měsíčně a více,
- často = 1x měsíčně,
- občas = 1–2x za 3 měsíce,
- minimálně = 1x za 6 měsíců,
- nedostává se mi.

Z grafu 8 je patrné, že respondenti měli na výběr z pěti možností. Výsledky na otázku dopadly pozitivně. Nejčastěji zvolená odpověď byla „často“ se 161 (42,1 %) respondenty. Celkem 130 respondentů (42,1 %) získává zpětnou vazbu často. Velmi často se zpětná vazba dostává k 56 (14,7 %) respondentům. Z průzkumu vyplývá, že 31 respondentům (8,1 %) se dostává zpětná vazba pouze minimálně. Dokonce 4 (1 %) respondenti nedostávají od svého nadřízeného žádnou zpětnou vazbu.



Graf 8: Frekvence získávání zpětné vazby od nadřízeného

Zdroj: *Vlastní zpracování*

m) Dostáváte někdy pochvalu od svého nadřízeného?

Respondenti byli dotazováni, zda dostávají někdy pochvalu od svého nadřízeného, protože pochvala bývá často opomíjena a je důležitá v rámci nehmotné motivace. Jednoznačná většina dotázaných (343; 89,8 %) odpověděla, že dostává „někdy“ pochvalu od svého nadřízeného. Mezi respondenty je i 10,2 % (39), kterým se nedostává „nikdy“ pochvala.

n) Jste spokojen/a s Vaším pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti?

Jak vyplývá z výsledku průzkumu, spokojenost respondentů s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti je velice vysoká. Téměř naprostá většina (344; 90,1 %) respondentů je spokojena a pouze 38 (9,9 %) zbylých respondentů není spokojeno s pracovním kolektivem.

o) Pokud byla Vaše předchozí odpověď „Ne“ uveďte prosím důvod, proč jste nespokojen/a s pracovním kolektivem.

Svoji nespokojenost zdůvodnilo celkem 35 respondentů. V odpovědích byly uváděny běžné problémy, které se vyskytují v pracovních kolektivech. Jednalo se např. o problémy v ženském kolektivu, neochota spolupráce nebo pomáhat druhým, donášení vedoucímu, pomluvy a závist mezi kolegy, negativní atmosféra nebo neupřímnost.

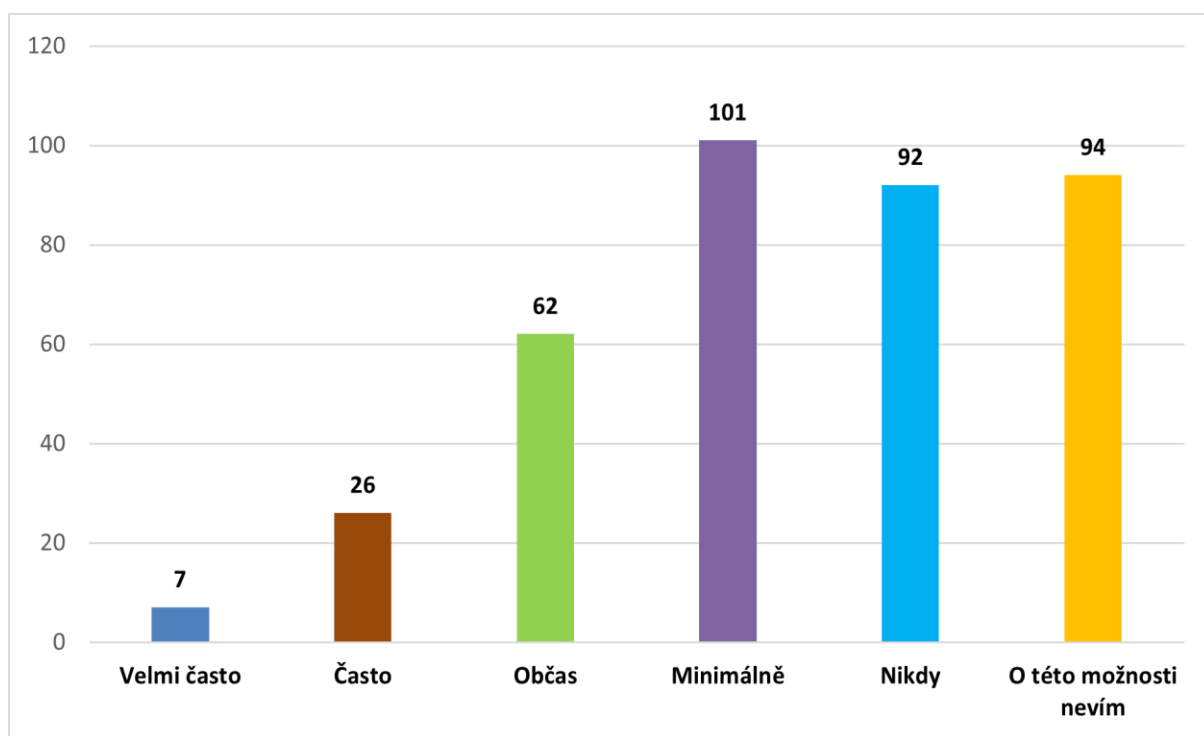
p) Jak často navštěvujete online vzdělávací platformy (vyjmenované...) ke svému osobnímu rozvoji?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často zaměstnanci využívají vzdělávací platformy, které jim zaměstnavatel nabízí. Níže jsou uvedeny možnosti odpovědí s popisem:

- velmi často = 4x měsíčně a více,
- často = 2–3x měsíčně,
- občas = 1x měsíčně,
- minimálně = 1x za 3 měsíce,
- nikdy,
- o této možnosti nevím.

Výsledky na tuto otázku byly překvapivé. Celkem 101 respondentů (26,4 %) využívá vzdělávací platformy minimálně. Téměř 50 % zaměstnanců o této možnosti neví (94; 24,6 %) nebo je nikdy nevyužila (92; 24,1 %). Zbylých 62 respondentů (16,2 %)

navštěvuje vzdělávací platformy občas, dalších (26; 6,8 %) se zde vzdělává často a nejméně početná skupina (7; 1,8 %) se vzdělává velmi často.



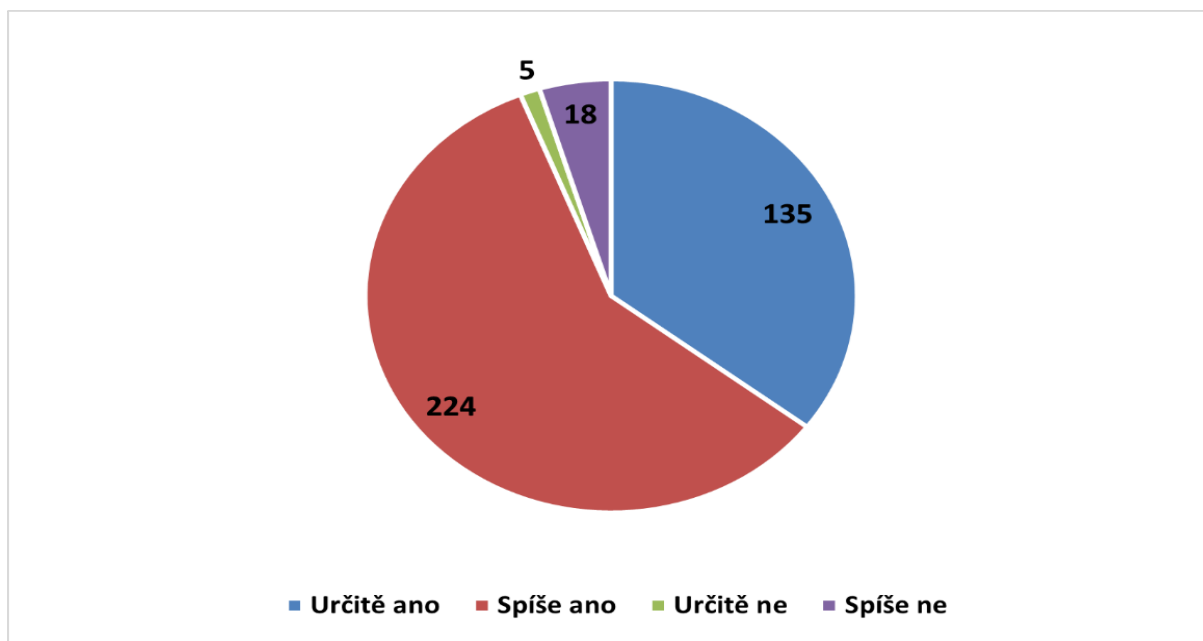
Graf 9: Frekvence využití vzdělávacích platformem

Zdroj: Vlastní zpracování

4. část – Spokojenost

q) Jste ve své práci spokojen/a?

Na otázku, zda je zaměstnanec spokojen ve své práci, měl na výběr ze 4 odpovědí: určitě ano; spíše ano; určitě ne; spíše ne. Naprostá většina uvedla kladné hodnocení. Celkem 224 respondentů (58,6 %) uvedlo odpověď „spíše ano“ a dalších 135 (35,3 %) je určitě spokojeno se svou prací. Celkem 6 % respondentů uvedlo, že je nespokojeno ve své práci, z toho 18 (4,7 %) respondentů je spíše nespokojeno a zbylých 5 (1,3 %) je určitě nespokojeno.



Graf 10: Spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

- r) Pokud jste v předchozí otázce uvedla odpověď „Určitě ne“ nebo „Spíše ne“, uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

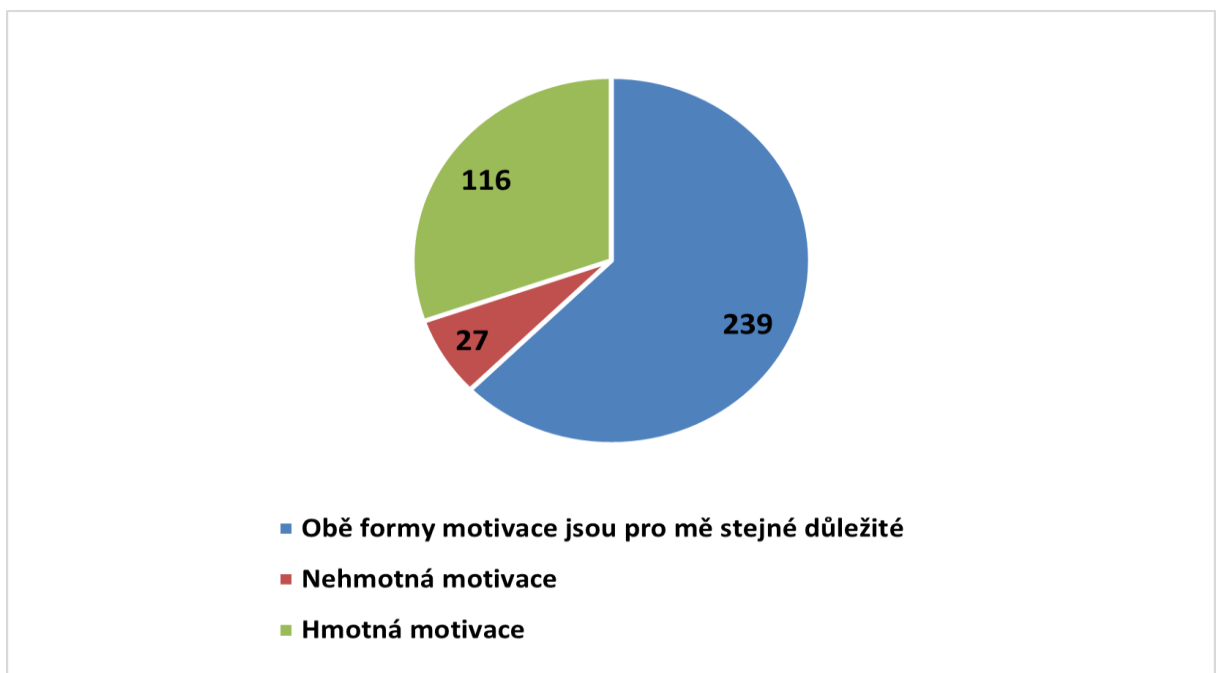
Důvod nespokojenosti uvedlo 15 respondentů. Tito respondenti jsou nespokojeni s pracovním kolektivem a pracovním prostředím, se způsobem řízení nebo se svým nadřízeným, velkým množstvím práce spojené s velkým tlakem. Objevuje se zde i nespokojenost s pracovní dobou, kde je uveden konkrétní případ s nespokojeností s pracovní dobou na pobočce v obchodním centru, která je otevřena 4x týdně do 18 hodin.

- s) Domníváte se, že jste za Vaši práci dostatečně finančně odměněni?

V této otázce respondenti vybírali pouze odpověď „ano“, nebo „ne“. Hodnocení je téměř vyrovnané. Celkem 202 (52,9 %) zaměstnanců se cítí být dostatečně finančně ohodnoceno a 180 (47,1 %) si to nemyslí.

t) Jaká forma motivace je pro Vás důležitější?

V této otázce se respondenti rozhodovali, jaká forma motivace je pro ně důležitější. Měli možnost zvolit mezi hmotnou motivací (mzda, finanční odměny, benefity), nehmotnou motivací (pochvala, uznání, možnost osobního růstu, příjemná atmosféra na pracovišti atd.), nebo odpovědí, že obě formy motivace jsou pro ně stejně důležité. Pro více než 60 % z dotazovaných respondentů jsou důležité obě formy motivace (239; 62,6 %). Pro 116 respondentů (30,4 %) je důležitější hmotná motivace a pouze 27 respondentů (7,1 %) považuje nehmotnou motivace za nejdůležitější.



Graf 11: Preferovaný druh motivace

Zdroj: *Vlastní zpracování*





u) Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem, který poskytuje zaměstnavatel?

Pozn. 1= nejhorší hodnocení

10 = nejlepší hodnocení

Respondenti hodnotili na stupnici od 1–10 motivační program, který poskytuje jejich zaměstnavatel. V celkovém hodnocení získala společnost XY 7,9/10. Na obrázku 9 je uvedeno celkové ohodnocení všech respondentů. Podle mého názoru je to velmi

pozitivní hodnocení směrem ke společnosti, které také reflektuje zjištění z grafu 2, že nejpočetnější skupina respondentů pracuje ve společnosti více než 10 let.

Odpověď	Responzí	Podíl
1/10 	2	0,5
2/10 	1	0,3
3/10 	3	0,8
4/10 	10	2,6
5/10 	15	3,9
6/10 	28	7,3
7/10 	66	17,3
8/10 	111	29,1
9/10 	87	22,8
10/10 	59	15,4

Obrázek 9: Hodnocení motivačního programu zaměstnavatele

Zdroj: Výstup z programu

5.2 Výsledky z interního dotazníkového šetření společnosti

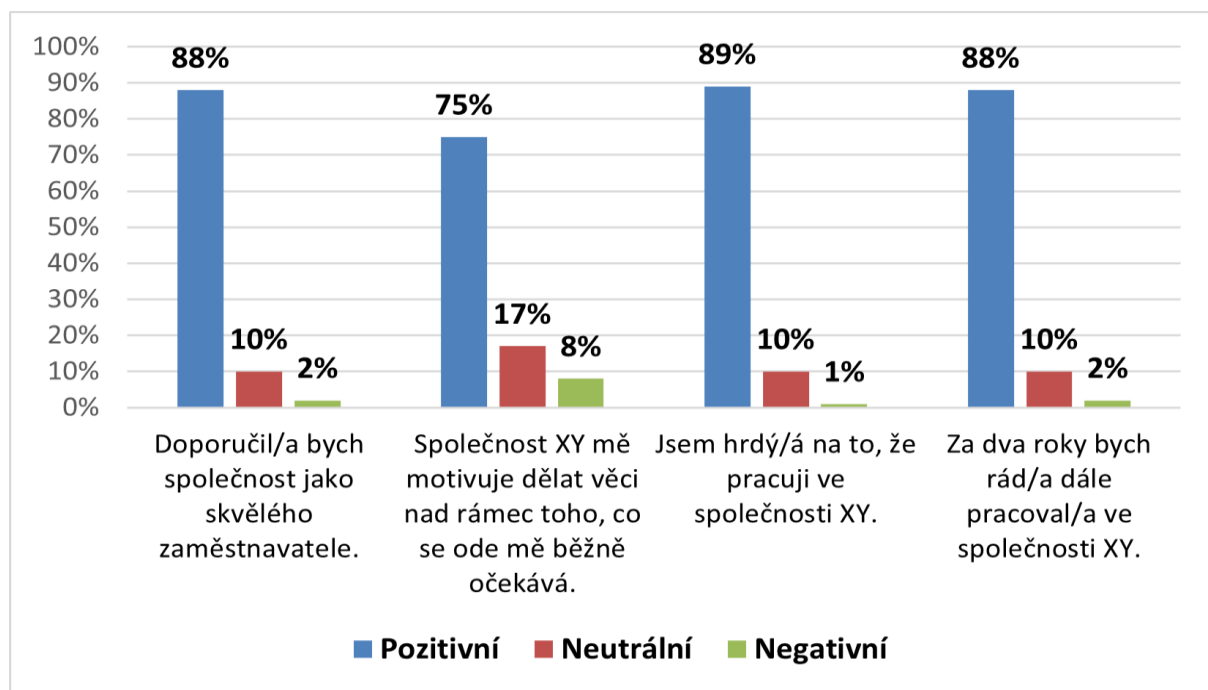
Kvůli velkému počtu zaměstnanců společnosti XY se autorka rozhodla využít z důvodu objektivnější analýzy motivace také interní dotazník společnosti, který byl rozeslán všem zaměstnancům v průběhu měsíce listopadu 2022.

Společnost XY si velmi zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, neboť spokojenost se odráží na kvalitě jejich práce. V rámci získání zpětné vazby je 2x ročně spuštěno dotazníkové šetření napříč celou finanční institucí. Cílem společnosti je mít celý podnik interních fanoušků, kteří jsou v práci spokojeni, baví je jejich práce a doporučují produkty a služby svým přátelům. Zapojení do průzkumu je dobrovolné a za jeho nevyplnění nemá zaměstnanec žádné postihy, ale je zaměstnancům zdůrazněno, že v jejich zájmu je to dobré a mohou tak vyjádřit svou nespokojenost nebo co je v práci tíží a tím něco změnit. Zaměstnanci vyplní interní dotazník prostřednictvím odkazu, který obdrží na pracovní e-mail. Dotazník je pouze částečně anonymní, protože odpovědi jsou sbírány za jednotlivé útvary nebo týmy. V každém průzkumu jsou otázky rozděleny do určitých oblastí a obměňovány vzhledem k aktuální situaci. Poslední interní průzkum proběhl v listopadu roku 2022. Byl zaměřen převážně na novou strategii

společnosti, proto autorka z interního průzkumu vybrala pouze 12 otázek souvisejících s motivací. Otázky jsou rozděleny na oblast angažovanost, zaměstnanci, hodnoty, strategie, styl/chování a systém. Zaměstnanci mohli zvolit kladnou (+), neutrální (0), nebo zápornou (-) odpověď. Cílem společnosti je získávat co nejvíce kladných odpovědí a mít tak své interní fanoušky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 72 % zaměstnanců.

a) Angažovanost

V oblasti angažovanosti společnost XY položila v rámci interního šetření 4 otázky, které jsou uvedeny v grafu 12. V otázkách v oblasti angažovanosti hodnotí zaměstnanci svou celkovou spokojenost se zaměstnavatelem. Průzkum v oblasti angažovanosti dopadl velmi dobře. Na první otázku odpovědělo celkem 7 529 zaměstnanců, z toho 88 % z nich by doporučilo společnost XY jako skvělého zaměstnavatele. U druhé otázky mírně pokleslo pozitivní hodnocení, ale přesto z celkového počtu 7 734 zaměstnanců je 75 % z nich motivováno dělat věci nad rámec toho, co se od nich běžně požaduje. Nejlepší hodnocení získala třetí otázka, kde 89 % ze 7 743 zaměstnanců je hrdých na to, že pracuje ve společnosti XY. Na poslední otázku v této oblasti odpovědělo 7 524 zaměstnanců a 88 % z nich by rádo pracovalo za 2 roky ve společnosti XY.

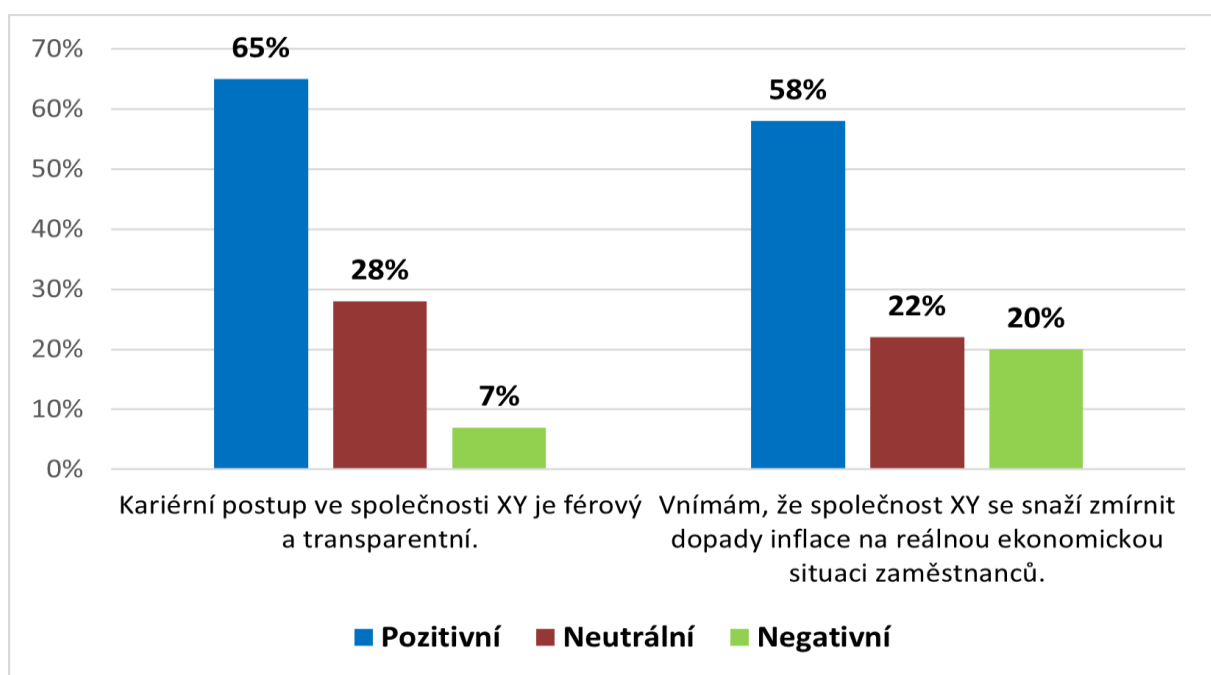


Graf 12: Ohodnocení zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Zaměstnanci

Druhá oblast interního šetření se skládá ze dvou otázek. Respondenti odpovídali na otázku, zda si myslí, že kariérní postup ve společnosti XY je férový a transparentní, a zda se společnost snaží zmírnit dopady na reálnou ekonomickou situaci zaměstnanců. Pozitivní hodnocení oproti první oblasti kleslo. V otázce ohledně férovosti a transparentnosti kariérního postupu uvedlo 65 % zaměstnanců ze 7 696 pozitivní hodnocení, 28 % odpovědělo neutrálně a 7 % negativně. Celkem 58 % zaměstnanců si myslí, že společnost se snaží zmírnit dopady inflace na jejich reálnou ekonomickou situaci.

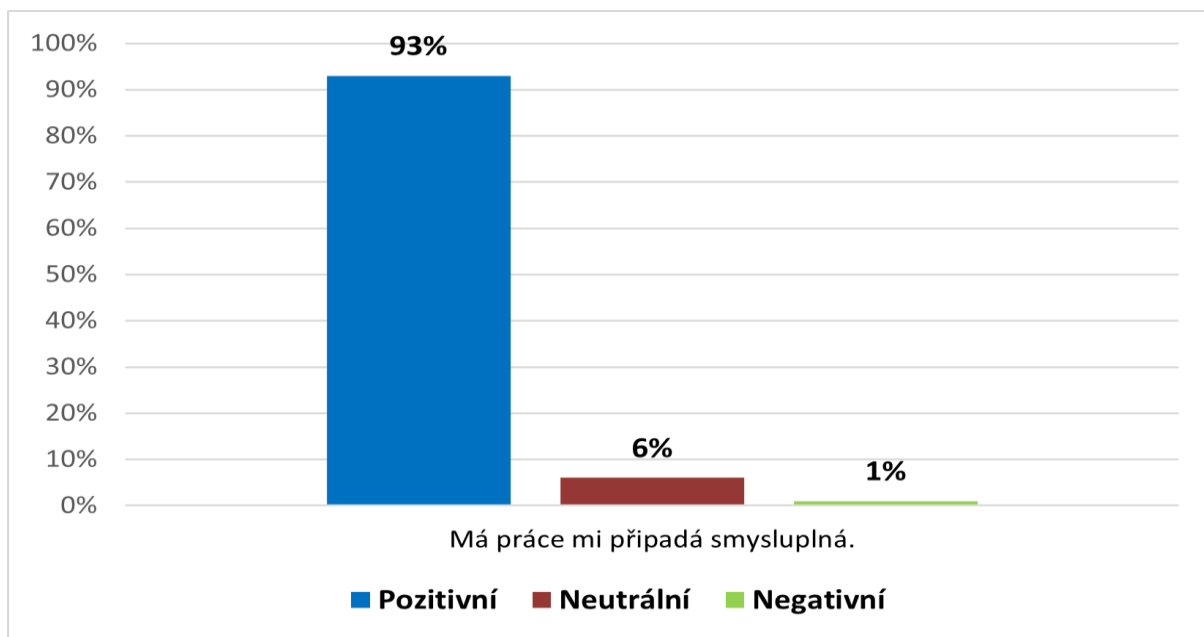


Graf 13: Přístup společnosti ke kariérnímu postupu a inflaci

Zdroj: *Vlastní zpracování*

c) Hodnoty

Pro každého zaměstnance je důležité, aby viděl smysl v tom, co dělá. Pokud tomu tak není, klesá jeho motivace, která se může negativně projevit např. na kvalitě odvedené práce nebo i v jiných oblastech. Na otázku ohledně smysluplnosti práce odpovědělo nejvíce respondentů z celého interního průzkumu, a to 7 753. Zároveň otázka přinesla nejpozitivnější hodnocení a více než 90 % zaměstnancům připadá jejich práce smysluplná.

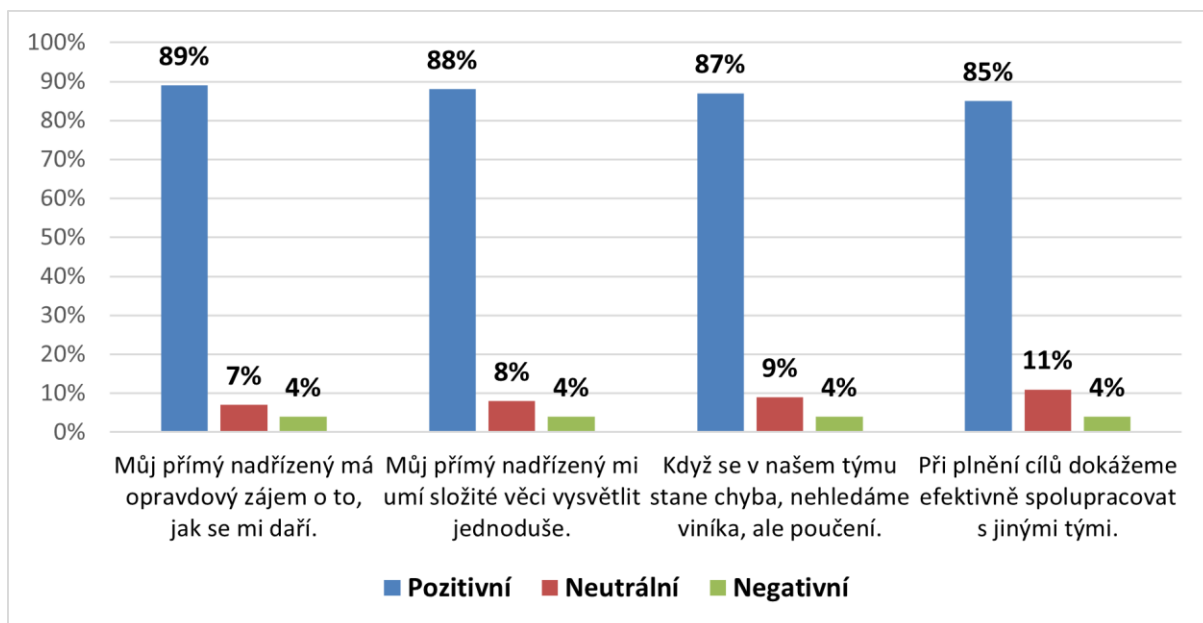


Graf 14: Hodnocení smysluplnosti práce

Zdroj: *Vlastní zpracování*

d) Styl/chování

Na motivaci zaměstnanců má velký vliv přístup a styl řízení jejich vedoucího zaměstnance, a proto předposlední oblast interního šetření byla zaměřena na chování vedoucího pracovníka a jeho stylu vedení týmu a lidí. Z grafu 15 je zcela patrné, že výrazné pozitivní hodnocení převládá ve všech otázkách. Je však zapotřebí zmínit, že u prvních dvou otázek klesl počet odpovídajících respondentů více než o 1 000 oproti celkovému průměru.

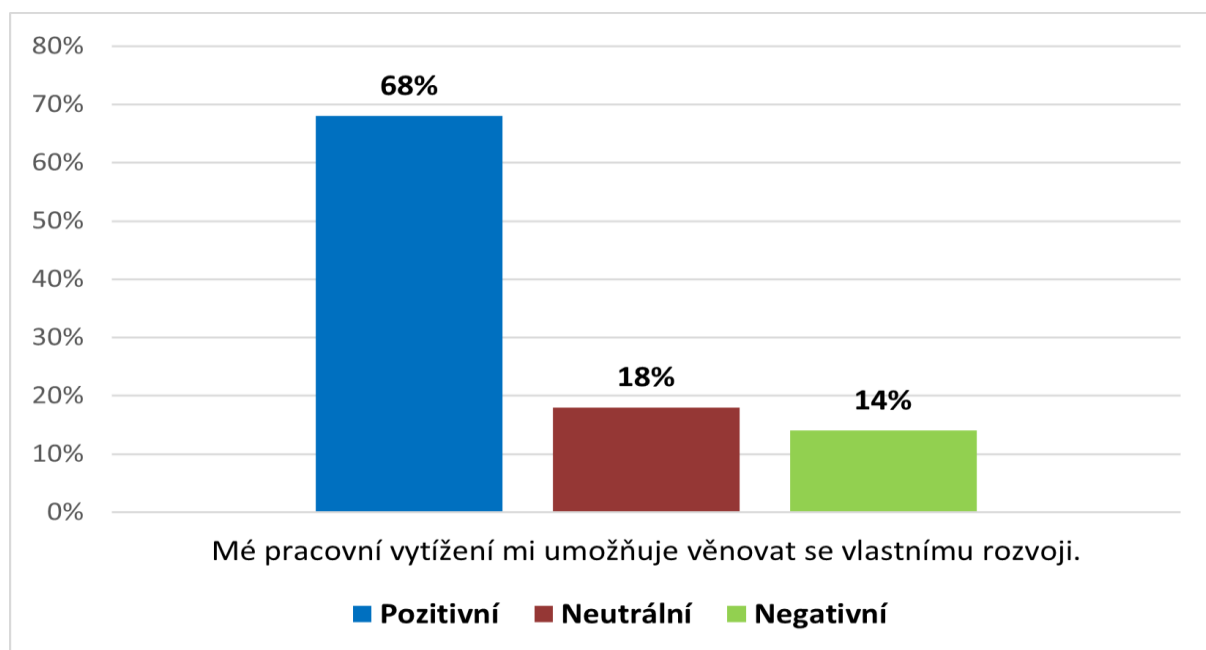


Graf 15: Hodnocení stylu vedení přímého nadřízeného

Zdroj: *Vlastní zpracování*

e) System

Poslední otázka interního průzkumu je zaměřena na osobní rozvoj zaměstnanců, který je důležitý v rámci nehmotné motivace. Celkem 68 % zaměstnanců uvedlo kladné hodnocení, dalších 18 % odpovědělo neutrálně a zbylých 14 % uvedlo negativní hodnocení z celkového počtu 7 744 respondentů.



Graf 16: Pracovní vytížení x osobní rozvoj

Zdroj: *Vlastní zpracování*

5.3 Shrnutí a vyhodnocení dotazníkového šetření

Do dotazníkového šetření realizovaného autorkou se dobrovolně zapojilo 382 zaměstnanců vybrané finanční instituce. Do průzkumu se zapojilo více žen, a to 59,7 % a mužů 40,3 %. Tento výsledek vzorku se přibližuje k celkovému zastoupení žen ve společnosti XY, a tedy koresponduje se skutečným stavem. Nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byla věková kategorie od 31 do 40 let.

Průzkum motivace dopadl ve společnosti XY velmi pozitivně. Vypovídá o tom spokojenost zaměstnanců, která je 93,9 %, a také jejich motivovanost přesahující 80 %. O spokojenosti respondentů vypovídá i celkové hodnocení motivačního přístupu zaměstnavatele, který obdržel celkovou známku 7,9/10. Spokojenost zaměstnanců se projevuje i v délce trvání pracovního poměru, která trvá více než 10 let u třetiny respondentů a zároveň odpovídá celkovému průměru v rámci celé společnosti.

Pozitivní hodnocení od 90 % respondentů získala otázka na pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Tento výsledek je také velmi důležitý, a to z toho důvodu, že 62,6 % respondentů považuje hmotnou i nehmotnou motivaci za stejně důležitou. Pozitivní hodnocení nepřineslo odměňování zaměstnanců, protože 47,1 % respondentů si nemyslí, že je za svoji práci dostatečně finančně odměněno.

Z hodnocení benefitů vyplývá, že zaměstnavatel udělal dobrý krok ohledně přidání 12 dnů volna navíc. Celkem 42 dnů volna je pro respondenty nejvíce motivující benefit. Z této oblasti je patrné, že pro zaměstnance je nejvíce motivující work-balance a flexibilnější pracovní doba. Vypovídá o tom i možnost home officu, která je na 5. příčce nejvíce motivujících benefitů, a to, že by téměř naprostá většina respondentů uvítala zkrácení pracovního týdne.

Třetí část průzkumu ukázala, že na většinu respondentů (80 %) má motivace a styl řízení přímého nadřízeného vliv na jejich pracovní výkon. Pro společnost XY je pozitivní zjištění, že nejpočetnější většina respondentů získává často zpětnou vazbu, která je důležitá pro jejich pracovní výkony. Z průzkumu vyplynulo, že většina respondentů dostává pochvalu od manažera. Oproti tomu pozitivní výsledek nepřinesla otázka ohledně vzdělávacích platforem. Téměř 50 % respondentů neví o možnosti sebevzdělávání prostřednictvím interních vzdělávacích platforem a dalších 26,4 % tyto platformy využívá pouze minimálně.

V rámci dotazníkového šetření měli zaměstnanci možnost vyjádřit také svoji nespokojenost. Podle mého názoru toho využili z toho důvodu, že dotazník byl zcela anonymní. Osobní zkušenost autorky je taková, že v interním šetření společnosti se spousta zaměstnanců bojí vyjádřit svůj negativní názor. Je to z toho důvodu, že po vyplnění dotazníku proběhne jeho rozřazení na konkrétní týmy a úseky, a pokud je v týmu např. jen malá skupina pracovníků, může dojít k rozpoznání respondenta. Tato skutečnost se ukázala v interním šetření společnosti v otázkách týkajících se stylu/chování, nadřazeného zaměstnance a fungování v jeho týmu. K těmto otázkám nedalo hodnocení více než 1 000 respondentů oproti celkovému průměru zodpovězených otázek.

Přestože byl vzorek respondentů menší oproti celkovému počtu zaměstnanců, pozitivní hodnocení zaměstnavatele je shodné. Přes 80 % z dotázaných zaměstnanců uvedlo v interním průzkumu společnosti, že jsou hrdí na to, kde pracují, doporučili by společnost XY jako skvělého zaměstnavatele a za 2 roky by rádi pracovali v této společnosti. Pozitivní hodnocení není nijak překvapující vzhledem k tomu, že vybraná společnost se řadí mezi TOP zaměstnavatele v České republice a v rámci její strategie se o to bude snažit i nadále.

6 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření by autorka společnosti XY navrhla několik doporučení. Z výsledků vyplývá, že nejčastějším důvodem nespokojenosti zaměstnanců je jejich finanční ohodnocení. Téměř polovina respondentů si nemyslí, že je za svoji práci dostatečně finančně ohodnocena. Podle odpovědí respondentů by k jejich větší motivovanosti pomohlo navýšení jejich mzdy. Autorka by doporučila osobní pohovory mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, kde by byly prodiskutovány skutečnosti, které zaměstnance zařazují do určitého pracovního bandu, jako je kompetence, odpovědnost, kvalifikace a zkušenosti. Bylo by dobré se zaměřit především na zaměstnance, kteří pobírají mzdu, která je na horní hranici bandu. Pokud to okolnosti dovolí, mohlo by dojít po vzájemné dohodě k navržení rozvojového plánu, který by zaměstnanci zajistil posun do vyššího bandu. Nespokojenost se mzdou vyjadřovali převážně zaměstnanci z pobočkové sítě, kteří pracují na obchodních pozicích a jsou placeni podle svého výkonu.

Do finančního ohodnocení zaměstnance spadají také bonusy. V rámci bonusů by bylo dobré rozšířit bonusové škály nad stanoveným plánem, aby se předešlo velkým rozdílům mezi průměrným a nadprůměrným bankéřem. V případě, že zaměstnanec má nadprůměrné výsledky nad stanoveným plánem, měl by mu náležet větší bonus než zaměstnanci, který splnil „jen“ daný plán. Zaměstnancům to snižuje motivaci odvést vyšší výkon, než je stanovený plán, a zaměstnavatel tak přichází o zisky. Pro některé zaměstnance v pobočkové síti je systém odměňování příliš složitý, a proto nevědí, na jaké ukazatele se mají zaměřit. Jelikož jsou zaměstnanci v obchodě odměňováni na čtvrtletní bázi, bylo by efektivnější, kdyby na začátku čtvrtletí proběhla porada, kde nadřízený se svým týmem probere všechny důležité ukazatele, na které je potřeba soustředit pozornost v nadcházejícím čtvrtletí. Aby zaměstnanci plnili své úkoly, potřebují přesně vědět, co se od nich očekává a jaký je cíl. Pro zaměstnance je obzvláště důležitá pozitivní a povzbuzující motivace na samotném začátku nebo v průběhu stanoveného období.

Společnost XY nabízí několik vzdělávacích platforem, o kterých téměř polovina respondentů ani netuší. Zaměstnanci jsou o vzdělávacích aplikacích informováni prostřednictvím interního informačního kanálu. Jak vyplynulo z průzkumu, ke spoustě zaměstnanců se tato informace ani nedostala. Bylo by dobré, kdyby se zapracovalo na větší propagaci, aby vzdělávací platformy byly využívány větším počtem zaměstnanců. Vhodným řešením by bylo intenzivnější a pravidelné zveřejňování v interním kanálu, zaslání notifikace na e-mail zaměstnance nebo informování zaměstnanců prostřednictvím týmových porad. Pokud by se

společnost rozhodla v budoucnu rozšířit nabídku vzdělávání, autorka by doporučila se zaměřit především na jazykové kurzy. Z průzkumu vyplynulo, že řada zaměstnanců by ráda navštěvovala pravidelně hodiny angličtiny. Jelikož náklady na lektory jsou poměrně vysoké, je potřeba nastavit pravidla pro účastníky kurzů. Jednou z možností je zavést minimální procentuální účast na lekcích. Druhá možnost je vzájemné podílení se na nákladech, např. zaměstnavatel bude hradit 70 % nákladů a zaměstnanec zbylých 30 %. Lekce tak budou využívány jen těmi zaměstnanci, kteří o to mají opravdový zájem.

V rámci zlepšení nabídky zaměstnaneckých benefitů se lze zaměřit na nákup Multisport karet. Zaměstnanci si mohou objednat kartu pouze 2x do roka, a to pouze ve stanoveném termínu. Multisport kartu si je možné zakoupit pouze v lednu a v červenci. Stanovené termíny nevyhovují spoustě zaměstnanců. Je to především z toho důvodu, že by si členství chtěli koupit na zimní měsíce a letní měsíce využili k venkovním sportovním aktivitám. Doporučila bych společnosti zvážit možnost zakoupení Multisport karty alespoň čtvrtletně. Tato změna by určitě přilákala více zájemců, kteří by mohli sportovat. Pokud by se podnik v budoucnu rozhodoval rozšířit nabídku benefitů, vhodnou volbou by byl příspěvek na dopravu a ošatné. Příspěvek na dress code se týká zaměstnanců v pobočkové síti, kteří každý den reprezentují zaměstnavatele. Další vhodnou možností by bylo vyjednání slev u obchodníků s oděvy nebo navrhnout a poskytnout zaměstnancům stejnokroj. Zajímavým benefitem ohledně dopravy by mohl být příspěvek na městskou hromadnou dopravu. V místě centrály, kde pracuje zhruba 2 tis. zaměstnanců, by využití příspěvku mohlo vést ke snížení přeplněnosti parkovacích míst a podpoře klimatu.

Získaná data ukázala, že pro respondenty je důležitý work-life balance a flexibilita práce. Práce z domu se stává žádanější pracovní podmínkou a při výběru zaměstnání může být rozhodující. Dopomohla k tomu především pandemie covid-19, kdy většina zaměstnanců pracovala z domu. Ve společnosti XY tomu není jinak a pro spoustu respondentů je práce z domu velmi motivující. Autorka by doporučila se zaměřit na flexibilitu práce a na rozšíření možnosti pracovat z domu pro více pracovních pozic. Vzhledem k digitalizaci služeb je možné se zaměřit na flexibilnější pracovní dobu na pobočkách, kterou by uvítali i zákazníci vzhledem ke svým potřebám. Autorka by otevřela znovu možnost zkrácení pracovního týdne, jelikož naprostá většina respondentů by o to stála, a to i za předpokladu, že pracovní povinnosti jim zůstanou stejné.

ZÁVĚR

Spokojení zaměstnanci odvádějí kvalitní pracovní výkony a rozvíjejí svůj potenciál. Aby měl podnik spokojené a motivované zaměstnance, je potřeba pro ně vytvořit kvalitní pracovní podmínky, prostředí a motivační systém.

V teoretické rovině je problematika motivace spojena s vymezením základních pojmů, mezi které lze zařadit stimul, stimulaci, motiv, a také s motivačními teoriemi, které vymezují motivační faktory, objasňují chování zaměstnanců v pracovním procesu a přispívají k tomu, aby management společnosti správně nastavil a využil motivační nástroje.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit přístup managementu k motivaci zaměstnanců ve vybrané finanční instituci a na základě zpětné vazby navrhnout případná zlepšení. Specifikace motivačních faktorů v konkrétní společnosti byla prováděna v rámci empirického výzkumu. K analýze motivačního systému bylo využito dotazníkové šetření, ve kterém dobrovolně uvedlo svůj názor 382 respondentů z centrály i pobočkové sítě. Získané odpovědi byly dále komparovány s údaji získanými z posledního interního průzkumu provedeného společností XY. Z výsledků vyplynulo, že společnost XY výrazně podporuje motivaci a spokojenost svých zaměstnanců. Má velmi propracovaný motivační systém, ve kterém poskytuje velkou škálu zaměstnaneckých benefitů, se kterým jsou zaměstnanci spokojeni.

Z průzkumu proto vyplynulo převážně pozitivní hodnocení, ovšem našly se oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení. V rámci dlouhodobé motivace zaměstnanců by bylo dobré se zaměřit na jejich finanční ohodnocení, se kterým je polovina respondentů nespokojena. Finanční nespokojenost zaměstnanců se může negativně projevit v pracovním výkonu, ve vztahu se zákazníky a kolegy nebo se zaměstnanec rozhodne odejít k jinému zaměstnavateli. V této složité době, kdy každému rostou životní náklady, je pro zaměstnance vyšší mzda mnohem důležitější než kdy předtím. Pro zaměstnavatele přináší nepříznivou situaci i trh práce, kde je více volných pracovních míst než zájemců, a proto je zapotřebí si kvalitní zaměstnance udržet. Další návrhy na zlepšení byly navrženy v oblasti vzdělávání, benefitů a flexibility práce.

Komentáře a výstupy z dotazníkového šetření mohou posloužit ke zlepšení motivace zaměstnanců, jelikož autorka byla požádána o výsledky z dotazníku předsedou odborů, kterého průzkum zaujal. Předseda odborů využije výsledky pro každoroční kolektivní vyjednávání se stranou zaměstnavatele.

LITERATURA

- ADAIR, J. E. (2004) *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 175 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008) *Management a leadership*. Praha: Grada, 268 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, J. (2007) *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN: 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2007) *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 798 s. ISBN: 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2003) *Jak řídit a vést lidi*. 3. doplněné vydání. Brno: Computer Press, 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- BLAŽEK, L. (2014) *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání Praha: Grada, 224 s. ISBN: 978-80-247-9354-2.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2010) *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN: 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, M. (2009) *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 160 s. ISBN: 978-80-247-2945-9.
- COVEY, S. (2015) *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vydání. Praha: Management Press, 371 s. ISBN: 978-80-7261-359-5.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (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.

- DESSLER, G. (2003) *Human resource management*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 558 s. ISBN: 0-13-045265-3.
- DUDA, J. (2008) *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN: 978-80-87071-89-2.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. (2008) *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007) *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- FAIRWEATHER, A. (2007) *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 187 s. ISBN: 978-80-247-3002-8.
- FEST, S., KVALØY, O., NIEKEN, P. (2021) *How (not) to motivate online workers: Two controlled field experiments on leadership in the gig economy*. *The Leadership Quarterly*, 32 s. 101514.
- FOOT, M., HOOK, C. (2002) *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN: 80-7226-515-6.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008) *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- JANIŠOVÁ, J., KŘIVÁNEK, M. (2013) *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. (1997) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 350 s. ISBN: 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 399 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.
- LATHAM, G. P. (2007) *Work motivation: History, theory, research, and practice*. London: Sage Publications. 456 s. ISBN 0-7619-2017-X.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2010) *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 325 s. ISBN: 978-80-247-2339-6.

- MIKULÁŠTÍK, M. (2015) *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MUSIL, J. V. (2013) *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 144 s. ISBN: 978-80-905247-3-6.
- NAKONEČNÝ, M. (1996) *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 270 s. ISBN: 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. (2005) *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 225 s. ISBN: 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, D. (2006) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vydání. Praha: Grada, 254 s. ISBN: 80-247-1706-9.
- PAUKNEROVÁ, D. (2012) *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktual. a rozš. vydání. Praha: Grada, 259 s. ISBN: 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. (2007) *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PROVAZNÍK, V. (2002) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 226 s. ISBN:80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1996) *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 210 s. ISBN: 80-7079-283-3.
- RAKOWSKA, A., JUANA-ESPINOSA, S., MENDRYK, I. (2020) *Well-being and job satisfaction of employees aged 50+, perceived organizational support for development and Innovation*. *Argumenta oeconomica*, 30 s. 1233-5835.
- Seznamzpravy.cz *Čtyřdenní pracovní týden: Firmy si schválí větší efektivitu*. [online]. 2022 [cit.2023-03-07]. Dostupné z:<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-ctyrdenni-pracovni-tyden-firmy-si-chvali-vyssi-efektivitu-i-zajem-o-praci-205392>
- Seznamzpravy.cz *Do práce jen čtyři dny v týdnu. Experiment letos zažívá boom*. [online]. 2022 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-do-prace-jen-ctyri-dny-v-tydnu-experiment-letos-zaziva-boom-206265>
- STÝBLO, J. (2008) *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 186 s. ISBN: 978-80-86946-67-2.

- ŠIKÝŘ, M. (2014) *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 200 s. ISBN: 978-80-247-5212-9.
- ŠTIKAR, J. (2003) *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN:80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. ISBN: 80-247-0405-6.
- URBAN, J. (2003) *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 298 s. ISBN: 80-86395-46-4.
- URBAN, J. (2013) *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN: 978-80-905247-4-3.
- URBAN, J. (2017) *Motivace a odměňování pracovníků: co musíme vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, J. (2009) *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vydání. Praha: Management Press, 734 s. ISBN: 978-80-7261-200-0.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (2008) *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN: 978-80-247-1428-8.
- WAGNEROVÁ, I. (2008) *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 128 s. ISBN: 978-80-247-2361-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Plné znění dotazníku

Příloha 2 Interní dotazníkové šetření společnosti

Příloha 1 – Plné znění dotazníku

Vážená kolegyně, Vážený kolego,

jmenuji se Martina Brázdová a jsem studentkou 5. ročníku Ekonomicko-správní Fakulty Univerzity Pardubice.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad ke zpracování praktické části mé diplomové práce na téma: Motivace zaměstnanců ve vybrané finanční instituci.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a odpovědi.

I. Část – sociodemografická data

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- Méně než 20 let
- 20–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- Více než 60 let

3. Jak dlouho zde působíte?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- 5–10 let
- Více než 10 let

II. Část – zaměstnanecké benefity

4. Které nabízené benefity považujete za nejvíce motivující?

- Příspěvek na penzijní připojištění
- E-stravenky

- Cafeterie
- 42 dnů dovolené
- Den jinak
- Akciový program
- Multisport karta
- Příspěvek na hlídání dětí
- Příspěvek na získání jazykové certifikátu
- Možnost Home officu
- Psychologická a právní pomoc
- Benefity v rámci zdravé společnosti
- Zvýhodněná hypotéka
- Zvýhodněné úvěry
- Ostatní zvýhodněné produkty

5. Na co nejvíce využíváte body v Cafeterii?

- Dovolená, cestování a rekreace
- Zdraví
- Vzdělávání
- Sport, nákup Multisport karty
- Kultura
- Nákup tištěných knih
- Příspěvky na charitativní projekty
- Převedení bodů na penzijní spoření

6. Existuje nějaký benefit, který byste ještě uvítal/a od svého zaměstnavatele?

7. Uvítal/a byste zkrácení pracovního týdne na 4 pracovní dny za předpokladu, že mzda a pracovní náplň zůstanou stejné? (32 hodin týdně)

- Ano
- Ne

III. Část – výkon a podmínky ovlivňující motivaci

8. Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?

- Ano
- Ne

9. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Cítíte se být dostatečně motivován/a svým nadřízeným?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

11. Pokud předchozí odpověď byla „Určitě ne“ nebo „Spíše ne“, sdělte mi prosím, proč se necítíte být motivován/a, a co by Vás vedlo k lepším výsledkům?

12. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

- Velmi často
- Často
- Občas
- Minimálně
- Nedostává se mi

13. Dostáváte někdy pochvalu od svého nadřízeného?

- Ano
- Ne

14. Jste spokojen/a se svým pracovní kolektivem a se vztahy na pracovišti?

- Ano
- Ne

15. Pokud byla Vaše předchozí odpověď „Ne“, uveďte prosím důvod, proč jste nespokojen/a s pracovním kolektivem.

16. Jak často navštěvujete online vzdělávací platformy (vyjmenované...) ke svému osobnímu rozvoji?

- Velmi často (4x měsíčně a více)
- Často (2–3 x měsíčně)

- Občas (1x měsíčně)
- Minimálně (1x za 3 měsíce)
- Nikdy
- O této možnosti nevím

IV. Část – Spokojenost

17. Jste ve své práci spokojen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

18. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a odpověď „Určitě ne“ nebo „Spíše ne“, uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

19. Domníváte se, že jste za Vaši práci dostatečně finančně odměněn/a?

- Ano
- Ne

20. Jaká forma motivace je pro Vás důležitější?

- Hmotná motivace (mzda, finanční odměny, benefity)
- Nehmotná motivace (pochvala, uznání, možnost osobního růstu, příjemná atmosféra na pracovišti)
- Obě formy motivace jsou pro mě stejně důležité

21. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem, který poskytuje zaměstnavatel?

Ohodnocení na škále 1–10

Příloha 2 – Interní dotazníkové šetření společnosti

Oblast	Otázky	+	0	-
Angažovanost	Doporučil/a bych společnost XY jako skvělého zaměstnavatele.			
	Společnost XY mě motivuje dělat věci nad rámec toho, co se ode mě běžně očekává.			
	Jsem hrdý/á na to, že pracuji ve společnosti XY.			
	Za dva roky bych rád/a pracoval/a ve společnosti XY.			
Zaměstnanci	Kariérní postup ve společnosti XY je férový a transparentní.			
	Vnímám, že společnosti XY se snaží zmírnit dopady inflace na reálnou ekonomickou situaci zaměstnanců.			
Hodnoty	Má práce mi připadá smysluplná.			
Styl/chování	Můj přímý nadřízený má opravdový zájem o to, jak se mi daří.			
	Můj přímý nadřízený mi umí složité věci vysvětlit jednoduše.			
	Když se v našem týmu stane chyba, nehledáme viníka, ale poučení.			
	Při plnění cílů dokážeme efektivně spolupracovat s jinými týmy.			
System	Mé pracovní vytížení mi umožňuje věnovat se vlastním rozvoji.			