

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Vendula Buráňová

Diplomová práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Buráňová**
Osobní číslo: **M18592**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte odbornou literární rešerši se zaměřením na problematiku motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Air Bank a.s. a analyzujte její současný systém motivace pracovníků.
- Navrhněte firmě projekt ke zvýšení motivace pracovníků.
- Stanovte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. London: Kogan Page Limited, 2014, 823 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
NILES, Nancy J. Basic Concepts of Health Care Human Resource Management. 1st edition. Burlington: Jones and Barlett Learning, 2013, 358 s. ISBN 978-1-4496-5329-3.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 3. 6. 2021

Jméno a příjmení: Bc. Vendula Buráňová

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této práce je provést analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v divizi ve vybrané společnosti a na základě této analýzy navrhnout projekt, který povede ke zvýšení motivace zaměstnanců. Teoretická část práce přináší literární rešerši z rozdílných zdrojů, která následně slouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Praktická část je tvořena analýzou současného stavu motivace zaměstnanců pomocí průzkumu interních dokumentů, rozhovorů a měření zaměstnaneckého NPS. Výsledky analýzy odhalily nedostatek motivace zaměstnanců v divizi a jejich nespokojenost s formou zaměstnaneckých benefitů. Na základě zjištění z teoretické části a provedené analýzy je vytvořen projekt, který obsahuje navržené aktivity s cílem zvýšení motivace zaměstnanců v divizi ve vybrané společnosti. Navržené aktivity jsou zavedení ovocných dnů, program Multisport a Active Pass Card, výuka anglického jazyka ve společnosti, celofiremní sportovní soutěže a příspěvek na životní pojištění. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, eNPS.

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the motivation of employees in a selected company. The aim of the thesis is to analyze the current state of employee motivation in the division in the selected company and based on this analysis to design a project that should lead to increased employee motivation. The theoretical part of the thesis consists of literary research from different sources, which serves as a basis for the practical part of the thesis. The practical part consists of an analysis of the current state of employee motivation through a survey of internal documents, interviews and measurement of Employee Net Promoter Score. The results of the analysis revealed a lack of motivation of employees in the division and their dissatisfaction with the form of employee benefits. Based on the findings from the theoretical part and the analysis, a project was created. The project contains activities aimed at increasing the motivation of employees in the division in the selected company. The suggested activities are the set up of fruit days, the Multisport and Active

Pass Card program, English language teaching in the company, company-wide sports competitions and a contribution to life insurance. The whole project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: motivation, human resources management, motivation of employees, employee benefits, Employee Net Promoter Score.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za její odborné vedení, připomínky a cenné rady.

Poděkování patří také mému manželovi, který mě po celou dobu studia podporoval a byl mi oporou v těžkých chvílích.

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3 LIDSKÝ KAPITÁL	14
2 MOTIVACE	17
2.1 DRUHY MOTIVACE.....	18
2.1.1 Vnitřní motivace.....	19
2.1.2 Vnější motivace.....	19
2.2 MOTIVAČNÍ TEORIE	20
2.2.1 Teorie instrumentality	20
2.2.2 Teorie zaměřená na obsah	21
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	23
2.3 MĚŘENÍ MOTIVACE	27
3 ŘÍZENÍ MOTIVACE A PRACOVNÍHO VÝKONU	30
3.1 CYKLUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	32
3.2 TEORIE PODPORUJÍCÍ PRACOVNÍ MOTIVACI	35
4 FAKTORY ZVÝŠENÍ MOTIVACE	37
4.1 SUBJEKTIVNÍ FAKTORY	37
4.2 ORGANIZAČNÍ FAKTORY.....	39
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY – AIR BANK	45
6.1 PŘEDSTAVENÍ AIR BANK A.S.	45
6.2 EKONOMICKÁ SITUACE.....	47
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DIVIZI	50
7.1 CÍL ANALÝZY	50
7.2 METODY SBĚRU DAT	51
7.2.1 Vlastní praxe	52
7.2.2 Studium vnitropodnikových materiálů.....	52
7.2.3 Nestrukturované rozhovory s personální manažerkou	52
7.2.4 Nestrukturované rozhovory s pracovníky společnosti	53
7.2.5 Dotazníkové měření motivace a spokojenosti eNPS	53
7.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	59
7.3.1 Rozvojové aktivity pro zaměstnance	59
7.3.2 Manažerská práce přímých nadřízených.....	61
7.3.3 Zaměstnanecké výhody	63
7.3.4 Zaměstnanecké NPS.....	66

7.4	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY A DÍLČÍCH VÝZKUMNÝCH CÍLŮ.....	68
7.5	VYHODNOCENÍ STANOVENÉ HYPOTÉZY.....	81
7.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	83
8	PROJEKT NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI.....	85
8.1	RÁMEC PROJEKTU	85
8.2	CHARAKTERISTIKA A CÍL PROJEKTU	87
8.3	DÍLČÍ AKTIVITY PROJEKTU	91
8.3.1	Zavedení ovocných dnů	91
8.3.2	Program Multisport a Active Pass Card.....	96
8.3.3	Výuka anglického jazyka ve společnosti	98
8.3.4	Celofiremní sportovní soutěže	99
8.3.5	Příspěvek na životní pojištění	102
8.3.6	Představení projektu zaměstnancům a vedení firmy.....	103
8.4	PŘÍNOSY PROJEKTU	104
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	104
8.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	105
8.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	108
9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	111
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	119
	SEZNAM VZORCŮ	120
	SEZNAM OBRÁZKŮ	121
	SEZNAM TABULEK.....	123
	SEZNAM PŘÍLOH.....	124

ÚVOD

Zaměstnanci jsou jedním z nejvíce klíčových zdrojů společnosti, ovlivňují celkový úspěch a konkurenční postavení celé společnosti. Navíc v dnešní nelehké době si společnosti uvědomují jejich důležitost a snaží se o své zaměstnance dobře starat, protože ví, že šťastný a úspěšný zaměstnanec je pro společnost velmi důležitý. Podle Urbana (2016) motivovaný zaměstnanec pracuje usilovněji, je vstřícnější, ochotnější, dopouští se menšího počtu chyb a vyvolává také méně problémů či konfliktů. Tak jako se požadavky firmy na zaměstnance zvyšují, tak také i požadavky zaměstnanců jsou čím dál větší. Proto je důležité odstranit hlavní překážky, které by mohly bránit vyššímu výkonu zaměstnanců, a předejít nedostatkům v jejich práci. (Urban, 2016)

Motivovanost a spokojenost zaměstnanců je důležitým atributem pro splnění dlouhodobých cílů a dosažení růstu společnosti. Oproti tomu frustrovaný a nespokojený zaměstnanec přináší pro společnost problém v podobě odchodu z práce či vytváření nepříjemné atmosféry. Společnost Air Bank a. s. si je těchto důležitých faktorů vědoma, snaží se, aby její zaměstnanci byli motivovaní, a naslouchá jejich výtkám. Všichni zaměstnanci společnosti vyplňují dotazník motivace a spokojenosti eNPS (Employee Net Promoter Score) v pravidelných cyklech. Jelikož nyní výsledky tohoto průzkumu nebyly příliš dobré, dohodly jsme se s personální manažerkou na tématu diplomové práce „Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti“.

Cílem diplomové práce je vytvořit nový systém motivace zaměstnanců, který zvýší jejich pracovní úsilí. Ten bude mít také pravděpodobně příznivý dopad na hospodářský výsledek společnosti. Ve své diplomové práci se zaměřím na použití vybraných motivačních nástrojů ve společnosti Air Bank a.s., které by měly zvýšit pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců a také zvýšit jejich pracovní úsilí. Důvodem, proč jsem si zvolila právě toto téma, je, že výsledky měření eNPS začaly mít klesající tendenci. Na základě svého působení ve společnosti jsem se rozhodla zaměřit na divizi, ve které pracuji, jedná se o divizi Řízení rizik a Péče o klienta. Tato divize ve výsledku měření eNPS dopadla nejhůře ze všech divizí banky. Za tímto účelem se zaměřím na cíle řízení lidských zdrojů, na různé teorie motivace a na faktory, které ovlivňují motivaci.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – z teoretické a praktické části. Teoretická část práce přináší literární rešerši z rozdílných zdrojů, která následně slouží jako podklad pro praktickou část práce. Praktická část je tvořena analýzou a projektem. Analýza se věnuje

studiu interních podkladů a dokumentů a dotazníkovému šetření, podle kterých se zjišťuje celková motivovanost a spokojenost zaměstnanců. Na základě výstupů z analýzy je vytvořen projekt, ve kterém jsou navržena řešení této problematiky mající za cíl zvýšit motivovanost zaměstnanců ve společnosti. Projekt je podroben rizikové, nákladové a časové analýze a jsou vyhodnoceny přínosy z realizace projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu na zvýšení motivace pracovníků v divizi Řízení rizik a Péče o klienta ve společnosti Air Bank a.s. Pro naplnění hlavního cíle jsou definovány tyto dílčí cíle:

- Průzkum literárních zdrojů a zpracování literárních rešerší zaměřených na téma diplomové práce.
- Zvolení vhodných metod pro měření motivace pracovníků.
- Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Vytvoření projektu, který má za cíl zvýšení motivace zaměstnanců, následné zhodnocení nákladů projektu, přínosů projektu a také případných rizik vyplývajících z realizace projektu.

Teoretická část práce se zabývá seznámením se s pojmy, které souvisí s řízením lidských zdrojů, lidským kapitálem, motivací pracovníků, řízením pracovního výkonu a také se zabývá faktory, které ovlivňují pracovní výkon. V závěru teoretické části je shrnuta celá tato rešerše.

Praktická část práce je rozdělena na analýzu a projekt. Nejprve se zabývá charakteristikou vybrané společnosti Air Bank a.s. a také organizační strukturou banky. Poté je stanovena výzkumná otázka, dílčí výzkumné cíle a hypotéza. Dále je provedena rešerše personální struktury prostřednictvím analýzy interních podkladů a dokumentů a rozhovorů s personální manažerkou. Následně je provedena analýza současné motivace zaměstnanců v divizi Řízení rizik a Péče o klienta v Air Bank a.s., a to formou dotazníkového šetření eNPS. Průzkum byl proveden v období od 16. 9. 2020 do 23. 9. 2020, respondenty průzkumu byli zaměstnanci společnosti Air Bank a.s. Dotazník byl vytvořen elektronickou formou, rozeslán pracovním e-mailem a byl rozdělen na několik částí, které se zaměřovaly na jednotlivé faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu MS Excel formou grafů a tabulek a byly interpretovány pomocí popisné statistiky. Na konci analýzy byla výzkumná otázka a dílčí výzkumné cíle vyhodnoceny a byla ověřena hypotéza, která byla stanovena na základě rozhovoru s personální manažerkou. Cílem hypotézy bylo zjistit, zda existuje závislost mezi celkovou motivací v zaměstnání a přímým nadřízeným. Na základě teoretické části a analýzy bude navržen projekt ke zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti. Projekt bude podroben rizikové, nákladové a časové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se podle Armstronga (2017) zabývá všemi aspekty toho, jak jsou lidé zaměstnáváni a řízeni v organizacích. Pokrývá činnosti jako strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, společenská odpovědnost podniků, řízení znalostí, rozvoj organizace, zajišťování lidských zdrojů, řízení výkonu, učení a rozvoj, odměňování, vztahy se zaměstnanci, pohoda zaměstnanců, ochrana zdraví a bezpečnost při práci a poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong, 2017)

Dnes je ve všech průmyslově vyspělých zemích řízení lidských zdrojů považováno za klíčovou součást nezbytnou pro úspěch organizace, jak uvádí Thompsonová (2007). Protože bez znalých a kvalifikovaných pracovníků není možná existence jakékoliv organizace, stává se řízení lidského kapitálu základní složkou jejího fungování. (Horváthová, 2014)

Řízení lidských zdrojů dle Koubka (2015) tvoří tu část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká lidí v souvislosti s pracovním procesem, tj. získáváním, fungováním, formováním, využíváním, propojováním a organizováním jejich činností, výsledků práce, jejich pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, kolegům a dalším osobám, se kterými se v souvislosti se svou prací stýkají, a také jejich osobním uspokojením z vykonávané práce, jejich personálním a sociálním rozvojem. (Horváthová, 2014; Koubek 2015)

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení toho nejcennějšího majetku společnosti – lidí, kteří v ní pracují a kteří kolektivně i individuálně přispívají k dosahování jejích cílů. Řízení lidských zdrojů je tedy v podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie, která se týká řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. (Vodáka a Kucharčíková, 2011)

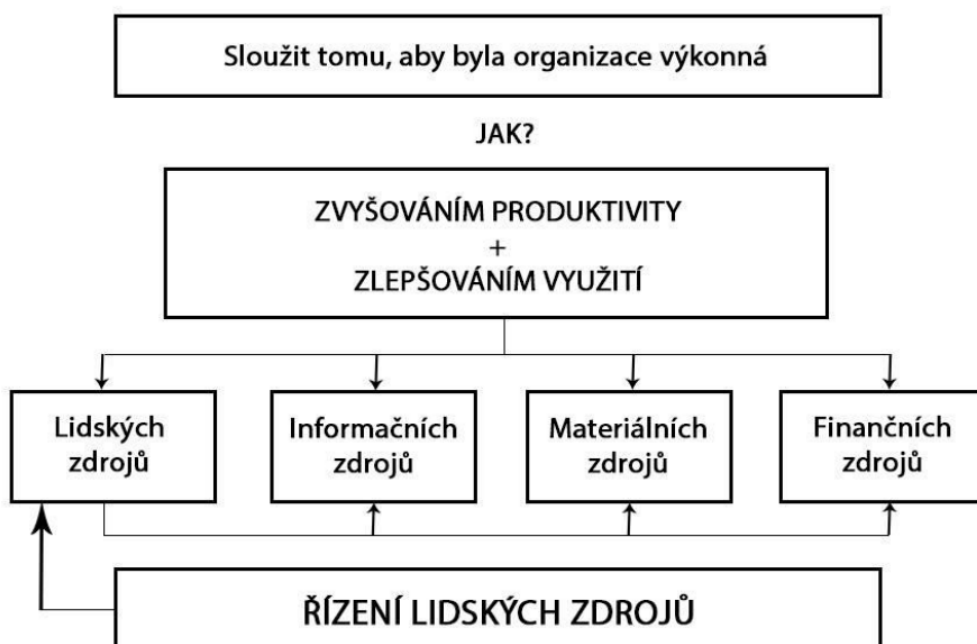
Na rozdíl od Šikýře (2014), který udává, že systém řízení lidských zdrojů umožňuje dosahovat dlouhodobé prosperity a trvalé konkurenceschopnosti tím, že umožňuje získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance, a díky dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců docílit očekávaného výkonu organizace. Jako inspirace mohou sloužit osvědčené zásady a postupy „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, například (Šikýř, 2014):

- motivující pracovní místo,
- strategické plánování lidských zdrojů,

- kladný výběr zaměstnanců,
- pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- poctivé odměňování zaměstnanců,
- systematické vzdělávání zaměstnanců,
- smysluplná péče o zaměstnance,
- spolehlivý personální informační systém.

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Koubka je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze zajistit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje (materiálně, finančně, informačně a lidské zdroje). Následující grafické znázornění zobrazuje obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad. (Koubek, 2015)



Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na tyto hlavní úkoly (Koubek, 2015):

1. Vytvořit dynamický soulad mezi strukturou a počtem pracovních úkolů a jimi vytvořených pracovních míst a strukturou a počtem pracovníků v organizaci tak, aby

v každém okamžiku požadavkům pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka a aby na proměnlivost požadavků s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. Tedy snažit se o zařazení správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa. Stále více se uplatňuje „šití“ pracovních míst (tailoring) a úkolů přímo na míru pracovníka. Jde o snahu najít pro člověka správnou náplň práce a pracovní úkoly tak, aby byly optimálně využity jeho schopnosti.

2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. nejlepší využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
3. Efektivní styl vedení lidí, formování týmů a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
4. Sociální a personální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich osobnosti, pracovních schopností, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry, vnitřní uspokojení z vykonané práce, sblížení individuálních zájmů a zájmů organizace i rozvíjení a uspokojování materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Také vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržení všech zákonů v oblasti zaměstnávání lidí, práce a lidských práv a vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

S tímto tvrzením sice souhlasí Horváthová (2014), ale také oponuje, že se jedná o poněkud tradiční přístup. Dodává, že „v současné době stále více sílí názor, že řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na poněkud jiným způsobem definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami“. Jedná se například o následující přehled a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů (Horváthová, 2014):

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu.
- Zvýšení připravenosti na změny.

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Celkovým účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace dokázala dosáhnout úspěchu prostřednictvím lidí. Cílem je zvýšit efektivitu a kapacitu organizace – schopnost organizace dosáhnout svých cílů tím, že bude co nejlépe využívat zdroje, které má k dispozici. Řízení lidských zdrojů má však i etický rozměr, což znamená, že se musí také zabývat právy a potřebami lidí v organizacích prostřednictvím uplatňování sociální odpovědnosti. (Armstrong, 2017)

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byla organizace schopna pomocí lidí úspěšně plnit své cíle. Jak podotkli Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Přesněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech (Armstrong, 2015):

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků.
- Ocenění pracovníků.
- Vztahy.

David Guest (1987) definoval čtyři cíle řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2017; Vodák a Kucharčíková 2011):

1. Strategická integrace: schopnost organizace integrovat problematiku řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů, zajistit, aby různé aspekty řízení lidských zdrojů byly v souladu a umožňovaly liniovým manažerům, aby ve svém rozhodování začlenili perspektivu řízení lidských zdrojů.

2. Vysoká míra oddanosti: dojem závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a také oddanost v postojích, která se odráží silným ztotožněním s podnikem.

3. Vysoká kvalita: týká se všech aspektů manažerského chování, které přímo ovlivňují kvalitu poskytovaného zboží a služeb, včetně řízení pracovníků a investic do vysoce kvalitních pracovníků.

4. Flexibilita: funkční flexibilita a existence přizpůsobivé organizační struktury se schopností osvojit si inovace.

Guest byl přesvědčen, že hnací silou řízení lidských zdrojů je „hledat konkurenční výhodu na trhu prostřednictvím poskytování zboží a služeb vysoké kvality, prostřednictvím konkurenčních cen navazujících na vysokou produktivitu a schopnosti pružně inovovat a řídit lidské zdroje.“ (Armstrong, 2017)

Podle Horváthové (2014) by se řízení lidských zdrojů mělo zaměřit na následující aktivity:

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Organizační rozvoj.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur.
- Formování personálu organizace.
- Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému.

1.3 Lidský kapitál

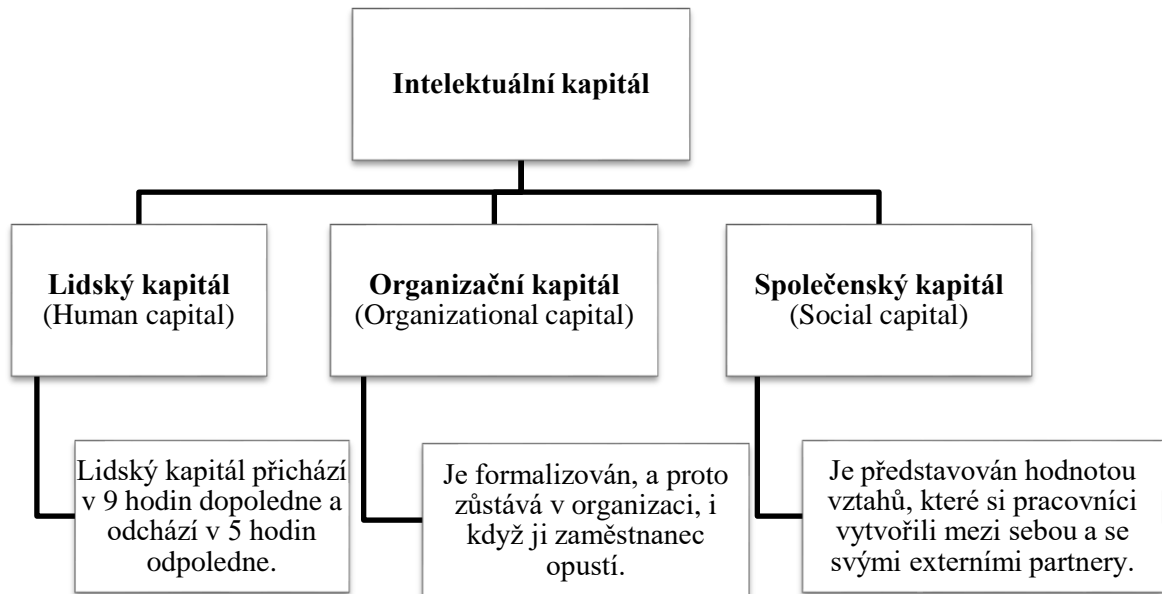
S ohledem na stále rostoucí význam lidského prvku v organizaci přemýšlíme o zaměstnancích nejen jako o zdroji bohatství organizace, ale také jako o intelektuálním a lidském kapitálu. (Bláha, 2013)

Intelektuální kapitál podle Rohricha (2004) představuje „komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.“ (Rohrich, 2004)

Baron a Armstrong (2007) ve své knize uvádí 3 složky intelektuálního kapitálu (Bláha, 2013):

- **Lidský kapitál** – dovednosti, znalosti, potenciál k rozvoji a realizace inovací, to vše od lidí pracujících v dané organizaci.
- **Společenský (sociální) kapitál** – síť mezilidských vztahů a procesů, díky kterým pracovníci získávají a rozvíjejí intelektuální kapitál skrz vztahy navazované v organizaci i mimo ni.
- **Organizační kapitál** – institucionalizované poznatky, které má organizace v informačních systémech, v dokumentech, manuálech a směrnicích.

Graficky můžeme toto pojetí intelektuálního kapitálu a jeho složek vyjádřit následovně:



Obr. 2 Intelektuální kapitál a jeho složky (Bláha, 2013)

Bláha (2013) označuje lidský kapitál jako znalosti, zkušenosti, dovednosti a iniciativu vlastněné jedincem. Obsahuje také otázky zdraví a bezpečnosti.

Podle Schulze, který pojem lidský kapitál poprvé použil v roce 1961, je lidský kapitál definován následovně: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“

Podle průzkumu Bontise a Fitze (2001) bylo zjištěno (Bláha, 2013):

Lidský kapitál – nejvyšší korelace s lidským kapitálem:

- motivace zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- sounáležitost s organizací,
- stabilizace zaměstnanců,
- pracovní satisfakce,
- sdílení organizačních hodnot,

- rozvoj lídrů a leadership.

Lidský kapitál se stal předmětem uvažování z hlediska různých úrovní a dimenzí, a to bez ohledu na jeho ekonomický původ, jak ukazuje následující tabulka. (Bláha, 2013)

Tab. 1 Úrovně a dimenze lidského kapitálu (Bláha, 2013)

Úroveň /dimenze	Politická	Ekonomická	Sociologická	Psychologická
Individuální	Zvýšení úrovně kompetencí	Zvýšení zisku	Zvýšení rovnoprávnosti	Zvýšení sebevědomí
Organizační	Spolupráce s ostatními podniky a institucemi	Zvýšení konkurenceschopnosti	Zvýšení image	Zlepšení pracovního a sociálního prostředí
Celospolečenská	Doplněk pracovního trhu a zaměstnanecké politiky	Podíl na výdajích na vzdělávání	Implementace konceptu celoživotního vzdělávání	Představa dynamicky se rozvíjející společnosti

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) platí, že pokud považujeme lidský kapitál za jeden z firemních vstupů a také zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je potřeba klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu. Toto měření může poskytnout východisko pro vytvoření strategie rozvoje lidských zdrojů a poté monitorovat a hodnotit efektivitu personální práce. Měřit hodnotu lidského kapitálu můžeme prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání (procentuální podíl na objemu vyplacených mezd), nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců, spokojenosti zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, absence, produktivity a úrazovosti. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

2 MOTIVACE

Podle Plhákové (2007) lze motivaci definovat jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“ Ne všechny motivy se však projevují zvýšenou aktivitou. Pokud je člověk unavený, lehne si do postele a vyspí se. Výsledkem této motivace je převážně pasivní chování. Motivы udávají, zda člověk bude směřovat k určitému objektu, mentálnímu stavu nebo zda se mu bude vzdalovat. Projevem je, že buď chceme něco získat, nebo se pokoušíme něčemu vyhnout. (Plháková, 2007)

Motiv je důvod, proč něco dělat, říká Armstrong (2017). Motivace se týká síly a směru chování a faktorů, které ovlivňují chování lidí určitými způsoby. Pojem „motivace“ může odkazovat na cíle, které jednotlivci mají, na způsoby, kterými si jednotlivci zvolili své cíle, a na způsoby, jakými se ostatní snaží změnit své chování. (Armstrong, 2017)

Motivace je považována za umělý koncept (Rheinberg, 1995) – není bezprostředně a přímo operacionalizovatelná. Na motivaci jako interní proces úpravy chování lze nahlížet nepřímo podle toho, že dotyčná osoba má cíl, o který se snaží, a vynakládá při tom úsilí. (Blatný, 2010)

Dle Mikuláščíka (2015) je motivace pohnutka, popud, který nás aktivizuje a také usměřňuje naši aktivitu, zaměřuje a určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, zájmy, potřeby, postoje, hodnoty a ideály. Lidské pudy jako základ motivačního chování jsou zřetelně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou povahu. Všeobecně jsou uznávány tyto pudy: obživný, mateřský, sexuální, agresivní, únikový. (Mikuláščík, 2015)

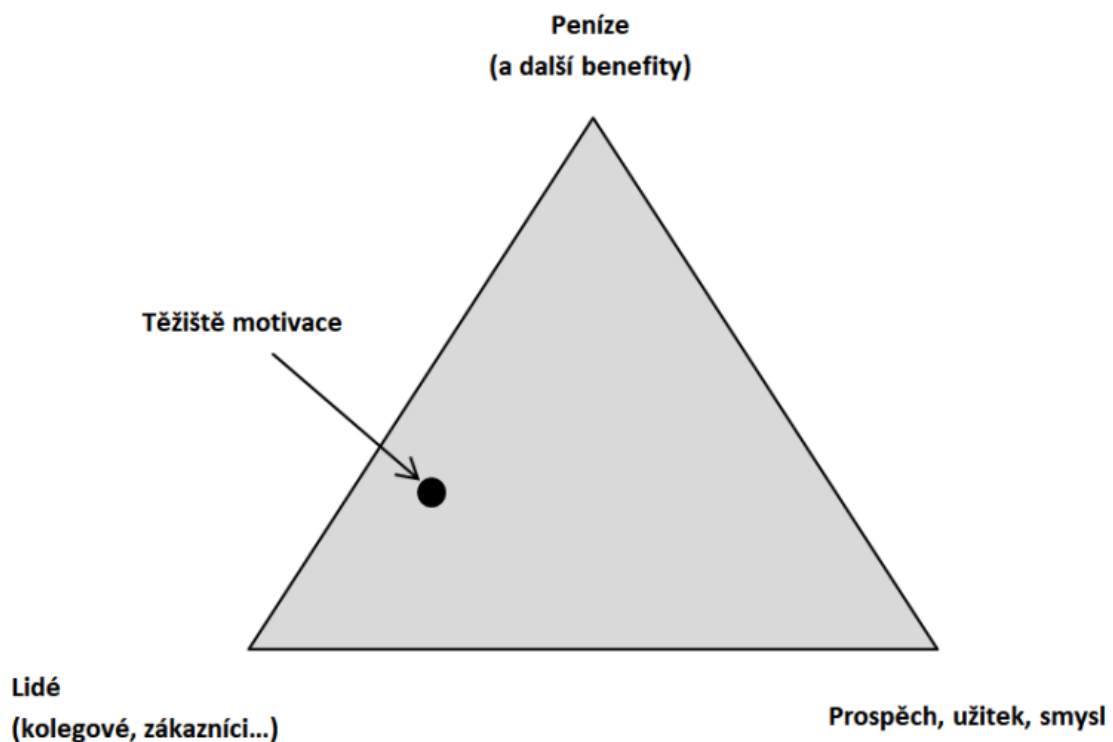
Tři složky motivace podle Arnolda a kol. 1991 (Armstrong, 2015):

- Směr – čeho se člověk snaží dosáhnout.
- Úsilí – jak moc se o to člověk snaží.
- Vytrvalost – jak dlouho se o to člověk snaží.

Podle Bednáře (2018) je důležité nejdříve zjistit, co lidi drží v práci. Podle něj lidé chodí do práce ze třech hlavních důvodů:

1. Protože potřebují finanční prostředky pro svůj život.
2. Protože chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje.
3. Protože chtějí být prospěšní a užiteční, dělat práci, která má smysl.

Pro zjednodušení vytvořil následující motivační trojúhelník (Bednář, 2018):



Obr. 3 Motivační trojúhelník (Bednář, 2018)

2.1 Druhy motivace

Motivace dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) má rozlišné zdroje, které se dělí na vnitřní (pohnutky, motivy) a vnější (stimuly, incentivy). Vnitřní motivace ukazuje motivační strukturu osobnosti, která vychází z nás, z našich potřeb a získaných hodnot, postojů, zájmů nebo návyků. Motivační dispozice se také mohou projevit jako reálné síly pod vlivem vnějších podnětů (stimulů, incentivů), ale za předpokladu, že je člověk (v závislosti na jeho aktuálním stavu nebo budoucích cílech) jako podněty hodnotí. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

2.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci je možné vyjádřit jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Nevytváří ji vnější pobídky. Může mít podobu motivace prací samotnou, když jednotlivci cítí, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a poskytuje jim přiměřenou míru autonomie (svobodu jednat), možnosti dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Deci a Ryan (1985) naznačili, že vnitřní motivace je založena na potřebách být schopný vykonávat určitou práci, a přitom mít možnost svobodně rozhodovat a jednat, hlavně pokud jde o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Podle Katze (1964): „Práce sama o sobě musí poskytovat dostatečnou rozmanitost, dostatečnou složitost, dostatečnou náročnost a dostatečné dovednosti k zapojení schopností pracovníka.“ Ve svém modelu pracovních charakteristik Hackman a Oldham (1974) zdůrazňovali význam klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců, a to rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. (Armstrong, 2017)

Na rozdíl od Krninské (2012), která uvádí, že „mikroprostor v motivaci a stimulaci pracovního jednání by měl být spjat s průnikem k lidské osobnosti až na rovinu jejich kvalitativně jedinečných specifik, tzn. na rovinu jejich motivů.“ Jedná se o ukotvení nového kvalitativně vyššího přístupu k člověku, který spočívá na nových principech práce s lidskou osobností, také spojených s péčí o její rozvoj nejen po stránce profesní, ale hlavně po stránce osobnostní. (Krninská, 2012)

Podle Urbana (2017) patří k vnitřním motivačním faktorům samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. Samostatnost motivuje, protože vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Možnost rozvíjet své schopnosti také odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Viditelné výsledky práce bývají nejsilnějším faktorem, protože lidé chtějí vidět konkrétní výsledky, které zvyšují jejich schopnosti a sebevědomí. Poslední z faktorů, společenský význam, spočívá v potřebě dělat práci, která má širší společenský význam a smysl. (Urban, 2017, 2012)

2.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace se týká věcí, které děláme, abychom lidi motivovali. Patří mezi ně odměny, jako jsou pochvaly, vyšší plat nebo povýšení, a tresty, jako je disciplinární řízení, odebrání mzdy nebo vyjádření kritiky. (Armstrong, 2017)

Dle Urbana (2017) patří k vnějším faktorům motivace to, co lidé za svoji práci, pokud ji vykonávají správně a včas, od své organizace získávají. Jedná se o zvýšení mzdy v budoucnu, zvýšenou naději na povýšení, ale především o finanční odměnu (prémie, bonus, mzda). (Urban, 2017)

Vnější motivátory mohou mít okamžitý a silný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se zabývají „kvalitou pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce a nejsou lidem vnucovány zvenčí v takových formách, jako je pobídková odměna. Jak vnější a vnitřní motivace působí, vysvětlují jednotlivé teorie motivace. (Armstrong, 2017)

Pro potřeby diplomové práce budu pracovat s motivací vnější, ale i s tou vnitřní. Vnitřní motivace vychází z vlastních potřeb, naopak vnější motivaci přinášejí vnější stimuly. Při motivaci zaměstnanců je potřeba nezapomínat i na jejich vnitřní motivaci. Jedná se o snahu vyvolat pocit sounáležitosti, aby zaměstnanci našli smysl ve vykonávané práci a byli součástí firemní kultury. Ideální situací je, když u zaměstnanců působí oba druhy motivace zároveň. Propojení vnitřní a vnější motivace vytváří synergický efekt. Taková motivace k pracovnímu výkonu pak bude na nejvyšší možné úrovni.

2.2 Motivační teorie

Existuje řada motivačních teorií, které se v podstatě vzájemně doplňují. Hlavní teorie jsou uvedeny a popsány níže. K nejvýznamnějším patří ty, které se zabývají očekáváním, stanovením cílů a rovností, a které jsou klasifikovány jako teorie zaměřená na proces nebo kognitivní teorie. (Armstrong, 2015)

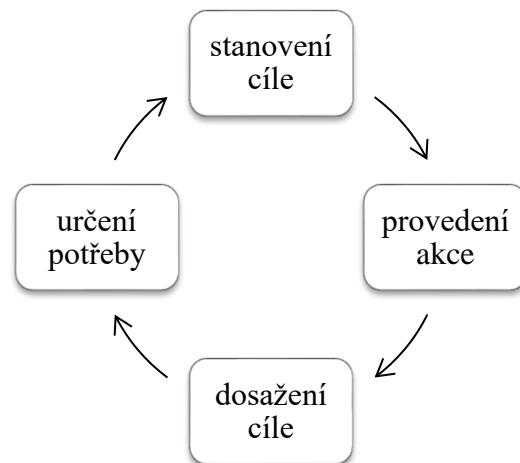
2.2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci další. Teorie instrumentality ve své nejhrubší podobě uvádí, že lidé pracují pouze za peníze. Teorie instrumentality má své kořeny ve vědeckých metodách řízení Taylora (1911), který napsal: „Dlouhodobě je nemožné přimět dělníky, aby pracovali mnohem tvrději než průměrní lidé kolem nich, pokud jim není zaručeno velké a trvalé zvýšení platu.“ (Armstrong, 2017)

Tato teorie je založena na formálním řízení a na vnější kontrole. V praxi je tento systém stále využíván a v určitém ohledu může fungovat i efektivně. Existuje však mnoho pracovních činností, u kterých nelze konkrétně definovat pracovní výkon. Zde je kreativita či iniciativa pracovníka zásadní.

2.2.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie se zaměřuje na obsah motivace v podobě potřeb. Jejím základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Pro obnovení rovnováhy je určen cíl, který uspokojí potřebu, a je vybrána cesta chování, která povede k dosažení cíle a uspokojení potřeby. Veškeré chování je proto podmíněno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2017)



Obr. 4 Proces motivace založený na uspokojování potřeb (Armstrong, 2017)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow (1908 – 1970) se zabíral psychoanalýzou a určitou dobu také přírodovědeckými experimenty. V roce 1954 vydal knihu *Motivation and personality*, ve které uvedl svou hierarchii potřeb.

Ve své knize Maslow rozdělil potřeby do 5 úrovní (Plháková, 2007; Krninská, 2012):

1. **Fyziologické potřeby** – žízeň, hlad, spánek, sex atd.
2. **Potřeby bezpečí** – stabilita, jistota, spolehlivost, potřeba pořádku, zákona, silného ochránce, osvobození od strachu, chaosu a úzkosti.
3. **Potřeby lásky, sounáležitosti** – také potřeba někam patřit, být kladně vnímán a milován.
4. **Potřeby uznání a úcty** – potřeby dosažené úspěšným výkonem, potřeba prestiže.
5. **Potřeby seberealizace** – potřeba člověka po sebenaplnění, tendence uskutečnit své možnosti. Potřeby vědění, porozumění a potřeby estetické.

Aby mohl vedoucí pracovník správně motivovat, měl by být schopen správně odhadnout, v jakém stupni hierarchie potřeb se daný zaměstnanec nachází. Ke každé úrovni této hierarchie je možné přiřadit nástroje, které by pomohly uspokojit potřebu pracovní motivace. Fyziologické potřeby pomáhá zaměstnanci uspokojit plat. Potřeby bezpečí budou uspokojeny, pokud v organizaci budou využívány prostředky na ochranu bezpečnosti a zdraví při práci. Potřeby sounáležitosti uspokojí sociální kontakt, sounáležitost s pracovním týmem a spokojené mezilidské vztahy na pracovišti. Potřeby uznání jsou naplněny různými formami hodnocení zaměstnance, povýšením a pochvalou. Potřeby seberealizace jsou uspokojeny sebevzděláním, možností dalšího vzdělání a rozvoje.

Alderferova teorie ERG

Alderfer (1972) vymyslel teorii lidských potřeb, která postulovala tři primární kategorie (Armstrong, 2017):

1. **Existenční potřeby**, jako je hlad a žízeň – mzda, jistota zaměstnání.
2. **Potřeby vztahu**, které uznávají, že lidé nejsou soběstačnými jednotkami – přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v komunitě.
3. **Potřeby růstu**, které zapojují lidi do vyhledání příležitostí – seberealizace v zaměstnání a profesní růst.

McClellandova teorie potřeb

Alternativní způsob klasifikace potřeb vyvinul McClelland (1961), který jej založil především na studiu manažerů. Za nejdůležitější označil tři potřeby (Armstrong, 2015):

1. **Potřeba úspěchu**, definovaná jako potřeba uspět v konkurenci a je posouzena na základě osobního standardu kvality.
2. **Potřeba sounáležitosti**, definovaná jako potřeba vřelého, přátelského, soucitného vztahu s ostatními.
3. **Potřeba moci**, definovaná jako potřeba ovládat nebo ovlivňovat druhé.

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg (1957) pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace – hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory,

mezi které patří mimo jiné ty, které vyvolávají pracovní nespokojenost (pracovní podmínky, platové podmínky, mezilidské vztahy). Motivátory, mezi které patří mj. takové, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (úspěch, profesní růst, odpovědnost, uznání). (Krninská, 2012)

Herzbergerova a Maslowova teorie se dle Adaira (2004) v řadě základních předpokladů o seberealizaci shoduje. Oproti z velké míry holistickému náhledu Maslowa je Herzbergerův přístup dichotomický, rozdělený do dvou skupin. Je možné, že opačné konce modelu chování člověka přinášejí kvalitativní rozdíly. Například fyziologické potřeby jistot a sociální potřeby by mohly vyvolávat nespokojenost, když nebudou naplněny, ale podle Herzberga mají jen malou sílu, aby skýtaly uspokojení. Jedna z výhod Herzbergerova dvoufaktorového modelu je ze sklonu našeho uvažování ostře vnímat kontrasty. (Adair, 2004)

V praxi se tato teorie používá při sestavování motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Pokud nebudou naplněny hygienické faktory, zaměstnanci sice budou nespokojeni, ale když budou tyto faktory naplněny, nevyvolá to pocit spokojenosti. Zaměstnanec je bere jako samozřejmost a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Na rozdíl naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Tento účinek na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění neznamená nespokojenost. Vedoucí pracovník by se měl snažit o naplnění hygienických faktorů a doplnit je o motivační faktory, které zvýší pracovní výkonnost zaměstnance.

Teorie seburčení

Tuto teorii formulovali Deci a Ryan (2000). Podle jejich přesvědčení jsou lidé motivováni potřebou dosáhnout 3 základní cíle: způsobilost, sounáležitost a autonomie. (Armstrong, 2017)

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

V teorii procesů je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Je také známá jako „kognitivní teorie“, protože se zabývá tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými jej interpretují a chápou. Podle Guesta (1992) poskytuje mnohem relevantnější přístup k motivaci teorie procesů, která nahrazuje teorie Maslowa a Herzberga, o nichž, jak tvrdí, byly prokázány rozsáhlým

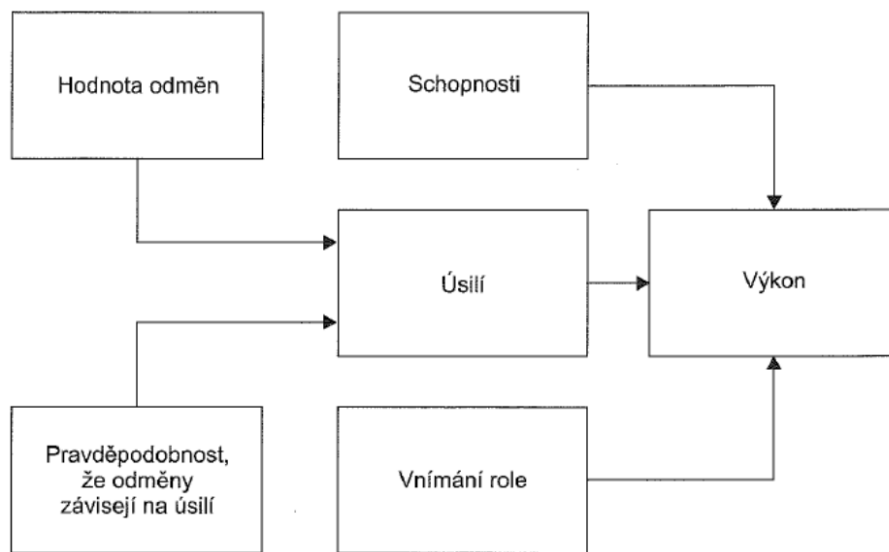
výzkumem jako mylné. Procesní nebo kognitivní teorie mohou být pro manažery jistě užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro motivační techniky. Hlavními procesy jsou očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. (Armstrong, 2017)

Teorie posilování

Vzhledem k tomu, že se zkušenosti získávají s přijímáním opatření k uspokojení potřeb, lidé vnímají, že určitá opatření pomáhají dosáhnout jejich cílů, zatímco jiná jsou méně úspěšná. Některé činy přinášejí odměny, jiné vedou k neúspěchu nebo dokonce trestu. Teorie posílení, jak ji rozvinul Hull (1951), naznačuje, že úspěchy při dosahování cílů a odměn působí jako pozitivní pobídky a posilují úspěšné chování, které se opakuje při příštím výskytu podobné potřeby. Čím silnější, zřetelnější a častější je posilování, tím je pravděpodobnější, že se chování bude opakovat, až se nakonec může stát více či méně nevědomou reakcí na událost. Naopak neúspěchy nebo tresty poskytují negativní posílení, což naznačuje, že je nezbytné hledat alternativní prostředky k dosažení cílů. Tento proces byl nazván „zákonem účinku“. (Armstrong, 2017)

Teorie očekávání

Teorie očekávání uvádí, že motivace bude vysoká tehdy, když lidé vědí, co musí udělat, aby získali odměnu, očekávají, že budou schopni získat odměnu a očekávají, že odměna bude stát za to. Dvě proměnné doplňující úsilí, které ovlivňují plnění úkolů, jsou 1) schopnost – individuální charakteristiky, jako je inteligence, znalosti, dovednosti a 2) vnímání rolí – to, co jednotlivci chtějí dělat nebo si myslí, že musí dělat. Ty jsou z hlediska organizace dobré, pokud odpovídají tomu, co si myslí, že by měl jedinec dělat. Jsou pro organizaci špatné, pokud se názory jednotlivce a organizace neshodují. Model jejich teorie je znázorněn na obrázku níže. (Armstrong, 2015)



Obr. 5 Model motivace podle Portera a Lawlera (Armstrong, 2015)

Teorie cíle

Teorie cíle, jak ji rozvinuli Latham a Locke (1979), uvádí, že motivace a výkon jsou vyšší, když si jednotlivci stanoví konkrétní cíle, když jsou cíle obtížné, ale akceptované, a když existuje zpětná vazba na výkon. Účast na stanovování cílů je důležitá jako prostředek k dosažení shody při stanovování vyšších cílů. Je třeba dohodnout se na obtížných cílech a posílit jejich dosahování poradenstvím a radami. A konečně, zpětná vazba má zásadní význam pro zachování možností, zejména pokud jde o dosažení ještě vyšších cílů. Teorie cílů je v souladu s koncepcí řízení podle cílů z 60. let (proces stárnutí, motivace a hodnocení lidí stanovením cílů a měřením jednotlivých forem podle těchto cílů). Ale řízení podle cílů upadlo do neúcty, protože bylo řešeno byrokraticky, aniž by získalo skutečnou podporu zúčastněných, a co je důležité, aniž by bylo zajištěno, že si manažeři budou vědomi významu procesů dohody, posílení a zpětné vazby a budou kvalifikováni v jejich provádění. (Armstrong, 2015)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (Adams, 1965) se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními. Zacházet spravedlivě znamená zacházet spravedlivě ve srovnání s jinou skupinou osob (referenční skupinou) nebo příslušnou jinou osobou. Spravedlnost zahrnuje pocity a vnímání a vždy se jedná o komparativní proces. Není synonymem rovnosti, což znamená zacházet se všemi stejně, protože by to bylo nespravedlivé, kdyby si zasloužili,

aby se s nimi zacházelo jinak. Teorie spravedlnosti v podstatě říká, že lidé budou lépe motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě a demotivováni, pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesů motivace a spokojenosti s prací, i když může být významný z hlediska morálky. (Armstrong, 2017)

Tato teorie vede ke správné komunikaci k rozdělení odměn za práci. Týká se jak nefinančních, tak finančních odměn. Pokud bude zaměstnanec přesvědčen, že služební auto je samozřejmost, bude jeho vnímání odlišné od zaměstnance, který jej bude vnímat jako nadstandardní benefit.

Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení, jak ji rozvinul Bandura (1977), kombinuje aspekty behaviorální teorie i teorie očekávané délky života. Uvědomuje si význam základního behaviorálního konceptu posílení jako determinantu budoucího chování, ale také zdůrazňuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména očekávání ohledně hodnoty cílů a schopnosti jedince jich dosáhnout. Pojem „reciproční determinismus“ se používá k označení pojmu, podle kterého situace ovlivní chování jednotlivce a současně jednotlivci ovlivní situaci. Robertson a Cooper (1983) poukázali na to, že „existuje mnoho podobností mezi teorií sociálního učení a teorií očekávané délky ve společném důrazu na očekávání, individuální cíle a hodnoty a vliv jak osobních, tak situačních faktorů“. (Armstrong, 2017)

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor (1960) vypracoval svou analýzu různých názorů na lidi a na to, jak by měli být motivováni. Teorie X je tradiční názor, že průměrný člověk nemá rád práci a chce se vyhnout odpovědnosti, a proto, „Většina lidí musí být nucena, kontrolována, řízena, vyhrožována trestem, aby je přiměla vynaložit přiměřené úsilí k dosažení cílů organizace.“ Naproti tomu teorie Y zdůrazňuje, že lidé budou vykonávat práci sami ve službách cílů, k nimž se zavázali, a že oddanost cílům je funkcí odměn spojených s jejich dosažením. (Armstrong, 2015)

Veškeré teorie motivace, které jsou obsahem této kapitoly, by měly být pro vedoucí pracovníky velkou inspirací při tvorbě motivačního programu. Neexistuje pouze jedna správná teorie, podle které by měli postupovat, každá z těchto teorií má nějaký přínos pro motivaci, má své výhody i nevýhody. Každá organizace je různorodá, má odlišné zaměření, cíle i strategie, a proto volba správné motivační strategie závisí na mnoha proměnných.

2.3 Měření motivace

Existují čtyři druhy nástrojů měření motivace (Kmošek, 2019):

1. Projektivní:

analýza reakce na nejasný stimul.

2. Objektivní:

měření bez lidského posouzení, např. fyziologické či kognitivní hodnoty.

3. Subjektivní:

nejčastější forma, kdy motivaci odhaduje sám respondent.

4. Implicitní:

měření neuvědomovaných mentálních procesů.

Pro správné měření motivace je potřebné zajistit důkazy o přesnosti a spolehlivosti měření zvoleného nástroje. Dále provést vhodnou statistickou analýzu dat a vhodně interpretovat získané výsledky.

Pracovní motivaci a spokojenost pracovníků lze zkoumat pomocí různých metod. Nejčastěji se jedná o dotazníkové šetření nebo o řízený formální rozhovor. K měření motivace pracovníků se soustředí také různé nástroje řízení. Jednou z možností, jak motivaci zaměstnanců měřit, je pomocí systému eNPS.

eNPS – Employee Net Promoter Score

Velmi málo společností může dosáhnout nebo udržet vysokou loajalitu zákazníků bez kádru loajálních a angažovaných zaměstnanců. Angažovaní zaměstnanci jsou nadšeni svou prací a svou společností. Jejich nadšení se přenáší i na ostatní zaměstnance a na zákazníky. Propagátoři zaměstnanců podporují silný obchodní výkon, protože poskytují zákazníkům lepší zážitky, přibližují práci energií – což zvyšuje produktivitu – a přicházejí s kreativními a inovativními nápady na vylepšení produktů, procesů a služeb.



Obr. 6 Promotér setrvačnick (Net Promoter System, 2021)

Stručně řečeno, angažovaní zaměstnanci hrají zásadní roli při vytváření promotérů zákazníků. Vedoucí pracovníci proto mají dobrý důvod, proč si chtějí udržet nadšenou loajalitu svých zaměstnanců. To znamená pochopit úroveň zapojení zaměstnanců i to, jak je zlepšit. Tradiční proces průzkumu zaměstnanců jednou za rok však jednoduše nesplňuje potřeby většiny společností. Výsledkem je, že odborníci na NPS vyvinuli přístup k zapojení zaměstnanců na základě samotného systému NPS. Systematicky vyhledávají ty formy zapojení zaměstnanců, které mají největší potenciální dopad na loajalitu zákazníků. Identifikují a usilují o zlepšení charakteristik pracoviště, které podporují vysokou loajalitu zákazníků. (Net Promoter System, 2021)

NPS – Net Promoter Score

Zaměstnanecké Net Promoter Score, nebo eNPS, je bodovací systém navržený tak, aby pomohl zaměstnavatelům měřit motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců v jejich organizacích. Je založen na systému Net Promoter Score od společností Bain & Company, Satmetrix Systems, Inc. a Fred Reichheld, který měří věrnost zákazníků.

Zaměstnanci byli prostřednictvím otázek žádáni, aby na stupnici od nuly do deseti hodnotili, jak je pravděpodobné, že by organizaci doporučili jako místo pro práci. Další otázky jsou otevřené, proč zvolili právě toto hodnocení.

Systém generuje skóre pomocí odpovědí na první otázky, nejprve tříděním hodnocení do tří kategorií: promotéři s hodnocením devět nebo deset, pasivní nebo neutrální s hodnocením sedm nebo osm a kritici s hodnocením šest nebo méně. Propagátoři jsou zaměstnanci, kteří

jsou velmi spokojení a pravděpodobně doporučí organizaci jako místo pro práci. Pasivními zaměstnanci jsou zaměstnanci, kteří jsou dostatečně spokojení, ale nemusí zde být zcela zaměstnání. Kritici jsou ti, u nichž je nepravděpodobné, že by doporučili organizaci jako místo pro práci, což může naznačovat určitou míru nespokojenosti zaměstnanců.

Procento kritiků se poté odečte od procenta promotérů a konečné číslo představuje skóre organizace zaměstnavatele v systému. Skóre eNPS se může pohybovat od +100 (všechny odpovědi jsou promotory) až -100 (všechny odpovědi jsou kritiky).

Efektivní průzkum eNPS podnikne kroky k zajištění anonymity zaměstnanců, aby zaměstnanci poskytovali čestnou zpětnou vazbu.

Organizace mohou výsledky použít i k pochopení toho, jak se jejich zaměstnanci cítí a co může na jejich zkušenostech ubírat. Sledování klíčových slov (jako je plat, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nebo vedení), které promotéři a kritici používají, může pomoci identifikovat oblasti pro zlepšení, ať už v konkrétním oddělení nebo v organizaci jako celku. Chytrá organizace bude pravidelně provádět průzkumy zaměstnanců s eNPS, ať už měsíčně, čtvrtletně, ročně nebo jinak, aby drželi krok s aktuálními trendy a sledovali je. (Net Promoter System, 2021)

3 ŘÍZENÍ MOTIVACE A PRACOVNÍHO VÝKONU

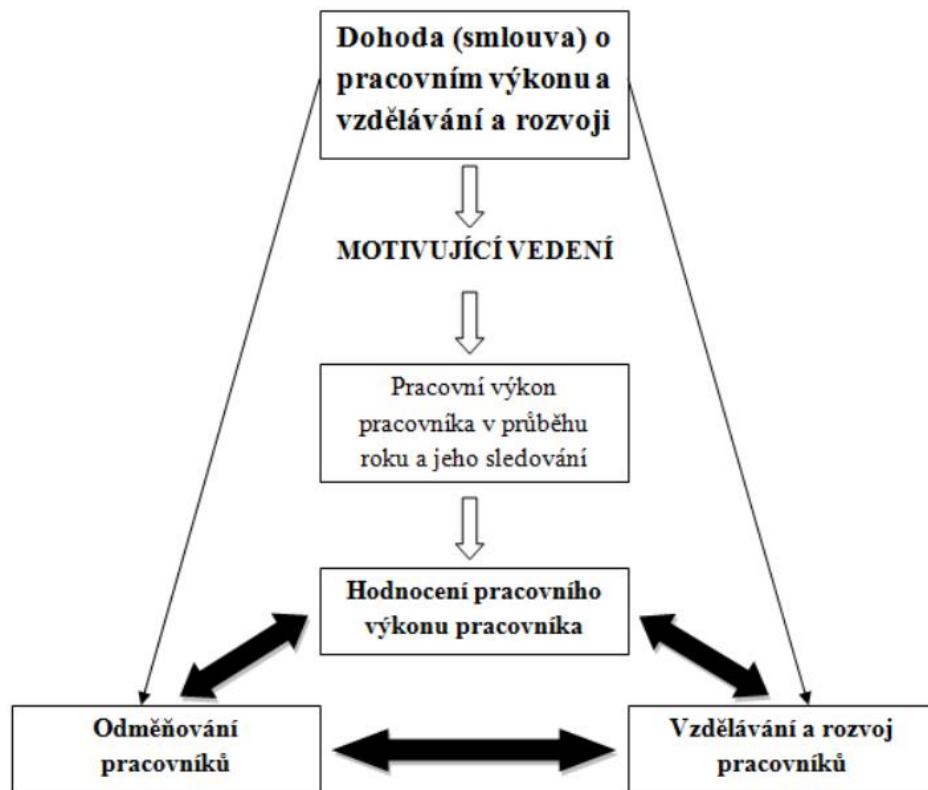
Řízení pracovního výkonu a motivace je proces, ve kterém je cílem efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti společnosti. Řízení výkonu je systematický proces zlepšování výkonnosti organizace rozvíjením výkonu jednotlivců a týmů. Jedná se o prostředek k dosažení lepších výsledků porozuměním a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků na kompetence. Jak poznamenali Weiss a Hartle (1997), řízením výkonu je: „Proces vytváření společného porozumění toho, čeho má být dosaženo a jak má být dosaženo, a přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu.“ (Bláha, 2013)

Dle Šikýře (2016) je řízení pracovního výkonu systematická činnost manažerů směřující k uskutečnění strategických cílů společnosti cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Řízení pracovního výkonu, jak uvádí Horváthová (2014), je chápáno jako proces, kde cílem je efektivní řízení jednotlivce a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. (Horváthová, 2014)

Schopnosti a motivace zaměstnanců určují pracovní výkon zaměstnanců, který určuje výsledky podnikání a hospodaření organizace, zejména provozní výsledky, finanční výsledky i tržní výsledky organizace. Dosahování požadovaných výsledků podnikání a hospodaření společnosti cestou dosahování očekávaných výsledků práce a chování zaměstnanců je podstatou řízení pracovního výkonu. (Šikýř, 2014)

Podle Koubka (2015) je a byl pracovní výkon hlavním smyslem personální práce. Moderní řízení lidských zdrojů vyzdvihuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které přesně odpovídají schopnostem a preferencím každého zaměstnance. (Koubek, 2015)



Obr. 7 Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015)

Podle Mikuláščíka (2015) je pracovní výkon ovlivněn celou řadou okolností:

1. Okolnosti vnějšího prostředí:

- systém řízení a organizace,
- pracovní prostředí a vybavení pracoviště,
- technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál,
- motivační pohnutky,
- mezilidské vztahy a sociální prostředí.

2. Osobnostní předpoklady:

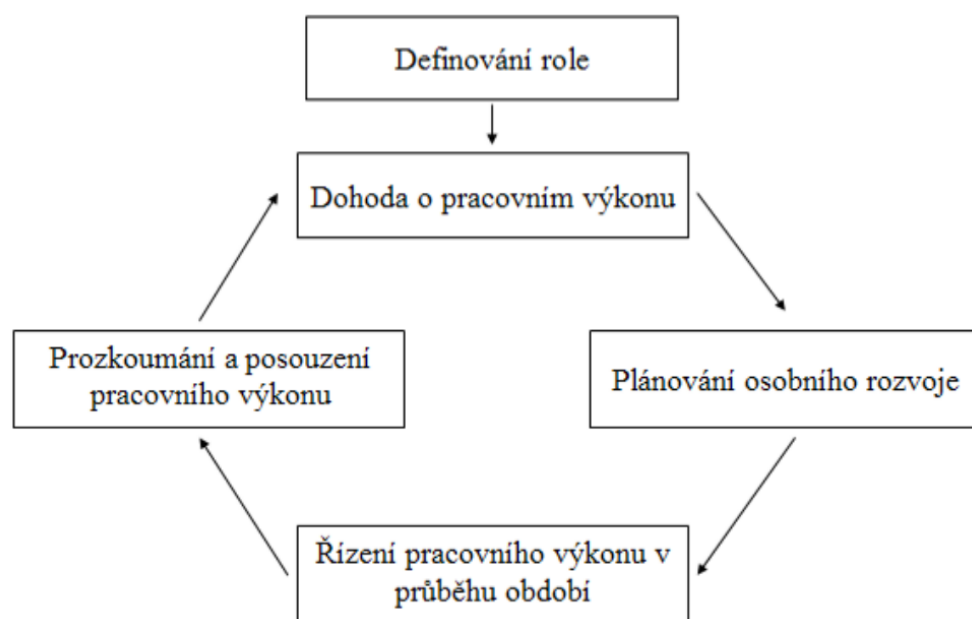
- zdravotní stav,
- tělesné a duševní schopnosti, odborná připravenost,
- charakterové a morální vlastnosti,
- motivace a zaměřenost.

Tato zjištění podporuje i studie s názvem: Smysluplná práce, pracovní angažovanost a organizační nasazení, jejíž cílem bylo prozkoumat účinky smysluplné práce a pracovního zapojení na angažovanost v práci. Z této studie byla vyvozena hypotéza, že: (1) psychologická smysluplnost, pracovní angažovanost a organizační nasazení jsou ve vzájemném vztahu a (2) psychologická smysluplnost má plný nebo částečný nepřímý účinek na organizační nasazení prostřednictvím pracovního nasazení. Popisná zjištění ukazují vysokou vnitřní konzistenci pro všechny stupnice. Cronbachovy alfa koeficienty se pohybují mezi 0,80 a 0,96. Výsledky této studie potvrzují, že psychologická smysluplnost, pracovní angažovanost a organizační nasazení mají korelační vztah a předchozí výzkum z teoretického a empirického hlediska podporuje zjištění.

Tato studie přinesla důležité výsledky, které podporují praktický, teoretický a metodický příspěvek ke smysluplné práci pro jednotlivce, organizaci a výzkum obecně. Účinky psychologické smysluplnosti na pracovní angažovanost a organizační nasazení v praxi znamenají nedostatek pokusů o zaměstnávání nebo zvyšování smysluplné práce. V tomto ohledu je pro jednotlivce, organizace a výzkum relevantní a nezbytné zaměřit se na předchůdce angažovanosti a odhodlání. (Geldenhuis, 2014)

3.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, podotýká Koubek (2015), a znázorňuje následující schéma.

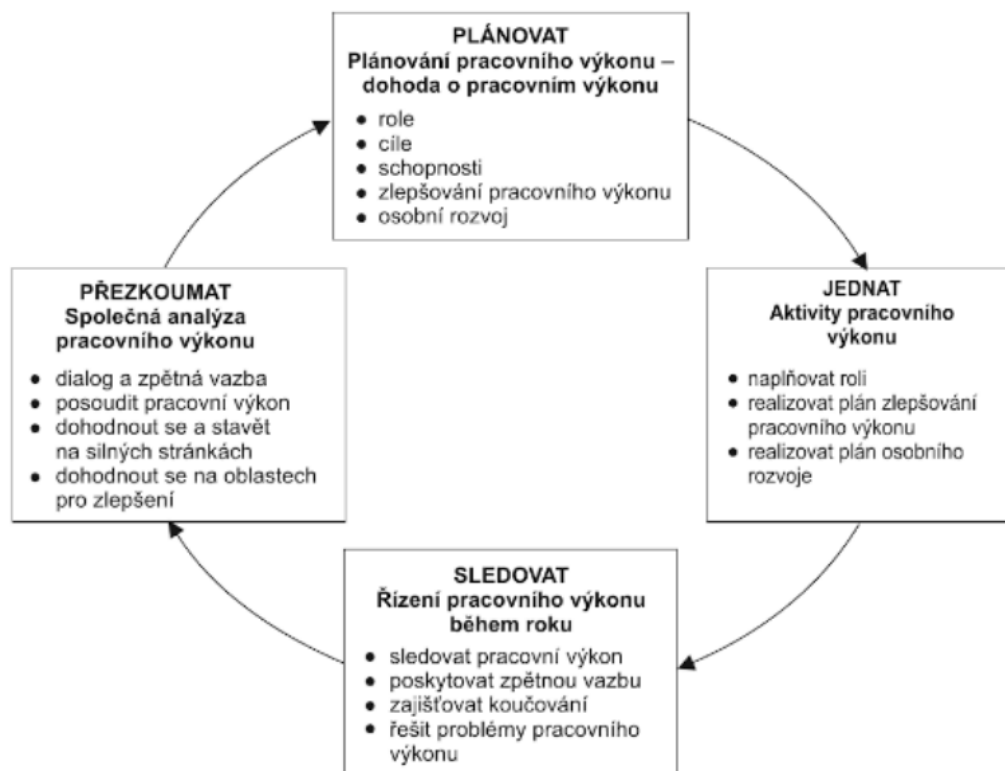


Obr. 8 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015)

Hlavní aktivity a fáze tohoto cyklu (Koubek, 2015):

1. Definování role pracovníka.
2. Projednání a uzavření ústní dohody nebo smlouvy.
3. Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji dovedností pracovníka.
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu času.
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

Podle Armstronga (2015) je řízení pracovního výkonu přirozený proces řízení. Jako přirozený proces řízení následuje cyklus řízení pracovního výkonu, který se skládá z následujících fází: plan (plánovat) – act (jednat) – monitor (sledovat) – review (přezkoumat).



Obr. 9 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015)

Kritéria pro splnění cílů

Mnoho organizací používá ke shrnutí kritérií cílů následující mnemotechniku SMART (Armstrong, 2017):

S = Specifický / Náročný – jasný, jednoznačný, přímý, srozumitelný a náročný.

M = Měřitelný – množství, kvalita, čas, peníze.

A = Dohodnutý – náročné, ale v dosahu kompetentní a odhodlané osoby.

R = Reálný – reálný pro cíle organizace tak, aby byl cíl jednotlivce sladěn s cíli společnosti.

T = Termínovaný – bude dokončen v dohodnutém časovém rámci.

Hlavní obavy z řízení výkonnosti, řízení výkonnosti se týká (Armstrong, 2017):

- sladění jednotlivých cílů s organizačními cíli a povzbuzování jednotlivců k udržování základních podnikových hodnot,
- umožnění definování a odsouhlasení očekávání, pokud jde o odpovědnosti za role a odpovědnosti, dovednosti a chování,
- poskytování příležitostí jednotlivcům k identifikaci jejich vlastních cílů a rozvoji jejich dovedností a kompetencí.

Celkovým cílem řízení výkonu je rozvíjet schopnost lidí, plnit a překračovat očekávání a dosáhnout plného potenciálu ve prospěch sebe i organizace. Řízení výkonu poskytuje základ pro vlastní rozvoj, ale je důležité také zajistit, aby podpora a vedení, které lidé potřebují k rozvoji a zlepšování, byla snadno dostupná. (Armstrong, 2017)

Podle Šikýře (2016) je řízení pracovního výkonu založeno hlavně na vzájemné dohodě mezi manažery a zaměstnanci o požadovaném pracovním výkonu (včetně dosahování žádoucí motivace, rozvoje požadovaných schopností a vytváření příznivých pracovních podmínek) a přímé odpovědnosti manažerů za vedení a řízení zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, uskutečňování strategických cílů společnosti a dosahování požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř, 2016)

Efektivní řízení pracovního výkonu dále vyžaduje (Šikýř, 2016):

- realizovat řízení v souladu s podmínkami společnosti,
- integrovat řízení do systému personálních činností,
- aplikovat řízení na všechny zaměstnance.

3.2 Teorie podporující pracovní motivaci

Následující tři teorie podporující řízení výkonu a motivace byly identifikovány Buchnerem (2007), (Armstrong, 2017):

1. Teorie cíle

Teorie cíle, jak ji vytvořili Latham a Locke (1979), zdůrazňuje čtyři mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu: 1) zaměřují pozornost na priority, 2) stimulují úsilí, 3) vyzývají lidi, aby uplatnili své znalosti a dovednosti a zvýšili tak své šance na úspěch, a 4) čím náročnější bude cíl, tím více lidí bude čerpat ze svého celého repertoáru dovedností. Tato teorie podporuje důraz v řízení výkonu na stanovení a odsouhlasení cílů, na jejichž základě lze výkon měřit a řídit.

2. Teorie kontroly

Teorie kontroly zaměřuje pozornost na zpětnou vazbu jako prostředek formování chování. Když lidé dostanou zpětnou vazbu o svém chování, ocení rozpor mezi tím, co dělají, a tím, co se od nich očekává, a přijmou nápravná opatření k jejich překonání. Zpětná vazba je považována za klíčovou součást procesů řízení výkonu.

3. Sociální kognitivní teorie

Sociální kognitivní teorie byla vyvinuta Bandurou (1986). Vychází z jeho ústředního konceptu sebedůvěry ve vlastní schopnosti. To naznačuje, že to, co lidé věří, že mohou nebo nemohou dělat, má dopad na jejich výkon. Rozvíjení a posilování pozitivní sebedůvěry zaměstnance je proto důležitým cílem řízení výkonu.

Dohody o výkonu a rozvoji

Dohody o výkonu a rozvoji tvoří základ pro vývoj, hodnocení a zpětnou vazbu v procesu řízení výkonu. Definují očekávání ve formě profilu role, který stanoví požadavky na role z hlediska klíčových oblastí výsledků a kompetencí požadovaných pro efektivní výkon. Profil role poskytuje základ pro odsouhlasení cílů a metod měření výkonu a hodnocení dosažené úrovně kompetencí. Dohoda o výkonu zahrnuje veškeré plány zlepšení výkonu, které mohou být nezbytné, a plán osobního rozvoje. Popisuje, co se od jednotlivců očekává, ale také naznačuje, jakou podporu od svého manažera obdrží. Dohody o výkonu vycházejí z analýzy požadavků na role a kontroly výkonu. Posouzení minulých výsledků vede k analýze budoucích požadavků. Tyto dva procesy mohou probíhat na stejné schůzce. (Armstrong, 2017)

Definování požadavků na roli

Základem pro řízení výkonu je profil role, který definuje roli, pokud jde o očekávané klíčové výsledky, to, co držitelé rolí musí vědět a být schopni dělat (technické kompetence), jaké se od nich očekává chování z hlediska behaviorálních kompetencí a prosazování základních hodnot organizace. Profily rolí je třeba aktualizovat pokaždé, když je uzavřena formální dohoda o výkonu. (Armstrong, 2017)

4 FAKTORY ZVÝŠENÍ MOTIVACE

Podle Armstronga (2011) je řízení motivace metoda ovlivňování chování v rámci daných souvislostí, které uspokojí potřeby zúčastněných stran v organizaci. Nadler a Tushman (1980) uvedli, že: „Manažer musí pochopit pozorované vzorce chování, aby předpověděl, jakým směrem se bude chování ubírat (zejména ve světle nějakých kroků řízení), a aby tyto znalosti využil k řízení či ovlivňování chování v průběhu času. Efektivní manažerská akce vyžaduje, aby manažer dokázal diagnostikovat situaci, ve které pracuje.“ (Armstrong, 2011, 2017)

Tento bod by měl být rozšířen tak, aby zahrnoval lidi, které manažeři řídí – ti rovněž chtějí vědět a mají právo znát situaci, ve které pracují. Situaci nebo kontext, ve kterém lidé pracují, a způsob, jakým lze měřit výkon, lze popsat z hlediska teorie systémů. Přesněji řečeno, kontext zahrnuje organizační kulturu, klima zaměstnaneckých vztahů, zúčastněných osob a vnitřního prostředí, z hlediska struktury organizace její velikost, technologie a pracovní postupy. (Armstrong, 2017)

4.1 Subjektivní faktory

Dostatek schopných a motivovaných lidí podle Šikýře (2016) potřebuje každá organizace. Důvodem je, že schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon celé organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Motivace a schopnosti lidí společně s podmínkami lidí určují výsledek práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Díky účelnému řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat motivaci, schopnosti, podmínky a výkon lidí i výkon organizace. (Šikýř, 2016)

Dále je také důležité, jaký má pracovník postoj k práci. Podle Štikara (2003) se postoje k práci, k pracovnímu prostředí a k organizaci dotýkají důležité sféry života člověka. Prostřednictvím toho se projevuje hodnotová orientace člověka, pracovní spokojenost a identifikace s prací a organizací. Člověk může zaujímat celkový postoj k práci, který se vztahuje na pracovní zařazení, které je spojené s výkonem profese, nebo dílčí a specifické postoje k jednotlivým aspektům pracovní činnosti, jak ukazuje následující tabulka. (Štikar, 2003)

Tab. 2 Přehled dílčích pracovních postojů (Štikar, 2003)

Postoj	Zahrnuje
K organizaci	Cíle organizace, firemní kulturu, personální politiku, systém sociální péče apod.
K nadřízeným a podřízeným	Odbornost, vztah k nadřízeným a podřízeným, styl řízení apod.
K pracovní skupině	Úroveň korespondence, soudržnost, kvalita vztahů, sociální klima apod.
K práci a jejím podmínkám	Obsah pracovní činnosti, organizace práce, výkonná náročnost, fyzikální podmínky práce apod.
K mimopracovním podmínkám	Dojíždění, bydlení, úroveň a přístupnost služeb apod.

Také identifikace s prací ukazuje určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti, přijetí této práce za svou. Vyjadřuje stanovisko, že vykonávaná práce uspokojuje, přináší naplnění a je také součástí smyslu života. Identifikaci s prací jako psychologický fenomén lze pojmut jako (Štikar, 2003):

- postoj,
- vnitřní zážitkové zaujetí prací,
- hodnotu zařazenou do individuální hierarchie hodnot.

Podle Bednáře (2018) je také důležité projevení zájmu o názor zaměstnanců. Je potřeba zaměstnancům ukazovat, že nám na jejich názoru záleží a že je pro nás důležitý. Současně jim poskytneme prostor, aby mohli ventilovat své výhrady, frustrace a případné bolesti. Díky tomu, že lidem dáme najevo zájem o jejich postoje a názory, jim říkáme, že s nimi chceme komunikovat a že je pro nás také důležité vytvářet prostředí, ve kterém se budou cítit dobře. (Bednář, 2018)

4.2 Organizační faktory

Kultura organizace

Když se mluví o sociálních vztazích ve společnosti, je to podle Bednáře (2013) právě firemní kultura, která se vybaví jako první. Firemní kultura je vysoce komplikovaný celek, který se skládá z mnoha prvků, jež ve svém celkovém součtu dávají vzniknout jedinečnému prostředí každé společnosti, sociální atmosféře, jak se lidé cítí, a z velké části jaké mají vztahy a jak je utvářejí. (Bednář, 2013)

Organizační kultura je způsob sdílení přesvědčení, norem a hodnot v organizaci, které utvářejí způsob, jakým lidé jednají a interagují, a silně ovlivňují způsoby toho, jak se věci dělají. Z hlediska řízení pracovního výkonu je jedním z nejdůležitějších projevů organizační kultury styl řízení. To se týká způsobů, jakými se manažeři chovají při řízení lidí, jak uplatňují autoritu a používají svou moc. Pokud je převládající styl řízení ve struktuře typu příkazu a řízení autokratické, direktivní, orientované na úkoly, povýšené, pak pravděpodobně nebude fungovat filosofie „pečování a sdílení“ řízení výkonu, i kdyby byla považována za žádoucí, což je nepravděpodobné. Na druhou stranu nedirektivní, participativní a ohleduplný styl pravděpodobně bude podporovat „partnerský“ přístup k řízení výkonu s důrazem na zapojení lidí, posilování jejich pravomocí. Při vývoji a zavádění řízení pracovního výkonu je důležité brát v úvahu kulturní aspekty. Cílem musí být dosažení vysokého stupně shody mezi procesy řízení výkonu a firemní kulturou, je-li tato kultura již zakotvená a vhodná. (Armstrong, 2011)

Klima zaměstnaneckých vztahů

Klima vztahů se zaměstnanci v organizaci představuje vnímání zaměstnanců a jejich představitelů o způsobech udržování vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Vztahuje se na způsoby, jakými jsou vedeny formální nebo neformální zaměstnanecké vztahy a jak se chovají různé strany (manažeři, zaměstnanci a odbory nebo sdružení zaměstnanců) při vzájemné interakci. Klima může být dobré, špatné nebo neutrální podle vnímání toho, do jaké míry (Armstrong, 2011):

- Si strany si navzájem důvěřují.
- Vedení zachází se zaměstnanci slušně, spravedlivě a s uznáním.
- Vedení je vůči svým krokům a záměrům otevřené a poctivé.

- Existují harmonické vztahy, vedení považuje pracovníky za zainteresovanou stranu, za své partnery.
- Zaměstnanci jsou oddáni zájmům organizace.
- Vedení je důsledné v tom, že co dělá, je v souladu s tím, co říká, že bude dělat.

Je zřejmé, že dobré klima bude příznivé pro vytváření a fungování efektivních procesů řízení výkonnosti, pokud jsou vyvíjeny společně zúčastněnými stranami a berou v úvahu zájmy všech zúčastněných. Lepší klima ve vztazích se zaměstnanci může být také výsledkem vytváření vývoje a implementace řízení pracovního výkonu v souladu s etickými zásadami. (Armstrong, 2011)

Dle Bednáře (2013) jsou společenské vztahy ve společnosti závislé na řadě vnějších a vnitřních faktorů. Pro vztahy mezi zaměstnanci jsou ale skutečně podstatné ty faktory, které mají bezprostřední dopad na větší počet z nich. Jedná se o vlivy, které jednotliví lidé vzájemně sdílí. (Bednář, 2013)

Struktura

Hierarchická nebo funkční struktura s dobře definovanými úrovněmi pravomocí pravděpodobně podporuje určitý direktivní přístup ke stanovení cílů a zkoumá a posuzuje výkon. Plošší struktura založená na procesech podpoří flexibilnější participativní přístup s důrazem na týmovou práci a na řízení výkonu autonomními týmy. Struktura, v níž jsou odpovědnost a pravomoc přeneseny tam, kde se uskutečňují aktivity organizace, pravděpodobně podpoří flexibilní přístup k řízení pracovního výkonu. Vysoce centralizovaná organizace se může pokusit zavést monolitní systém řízení výkonu a selhat. (Armstrong, 2011)

Lidé

Vývoj a uplatnění řízení pracovního výkonu lze řídit shora, což může být součástí transformačního programu zahrnujícího kulturní změny. Může také existovat příliš mnoho kontroly shora a změny mohou jít špatným směrem. Pokud existuje přístup, který ocení potřebu zapojit zúčastněné strany, pak vedení vrcholového managementu dosáhne svého a bude vysílat poselství, že řízení pracovního výkonu je důležitá věc. Procesy řízení pracovního výkonu se budou lišit v závislosti na složení pracovní síly. (Armstrong, 2011)

Podle Bednáře (2013) je každý zaměstnanec společnosti členem týmu, člověkem, se kterým se společnost pracovně setkává, nositelem společenské role, tedy alespoň dvou rolí. První

z nich je formální role, která je určena organizační strukturou společnosti. Tato role je pevně určená a je legálně stvrzena, nejčastěji formou závazného dokumentu. Druhá role je role neformální. I když neexistuje její závazný popis, podoba, jak by měla vypadat a jak by se v ní měli lidé chovat, je často vynucována ještě přísněji než role formální. Zatímco formální role funguje napříč celkem tehdy, pokud se alespoň většina jeho členů nachází v porovnatelném kulturním okruhu, neformální role fungují naopak vždy jen v omezené skupině lidí. (Bednář, 2013)

Velikost

Výzkum provedený Beaverem a Harrisem (1995) v oblasti řízení pracovního výkonu v malých firmách dospěl k závěru, že „systémy řízení pracovního výkonu v menších podnicích, které mají často radikálně odlišné procesy řízení a fungování, prostě nemohou být jakousi zmenšeninou systémů uplatňovaných ve velkých firmách.“ Popsali proces řízení v malých firmách jako pravděpodobně charakterizovaný vysoce osobními preferencemi, předsudky a postoji vedoucího nebo vlastníka firmy, který pracuje v těsné blízkosti míst, kde se uskutečňují činnosti, tedy výrobní procesy. (Armstrong, 2011)

Technologie a pracovní postupy

Neexistují přesvědčivé důkazy o tom, že pokročilé technologie a pracovní postupy nějak korelují s vysoce kultivovanými a složitými přístupy k řízení pracovního výkonu. Je však rozumné předpokládat, že vyspělé technologie nebo složité organizace budou s větší pravděpodobností inovovat tuto oblast. Dalším aspektem pracovních postupů je míra, do jaké je práce řízena nebo ovládána počítači nebo stroji. Počítačové sledování pracovního výkonu poskytuje zcela odlišnou metodu měření a posuzování výkonu, která přímo souvisí s výstupy nebo chybami. Byrokratické metody práce mohou také ovlivnit podobu a fungování řízení pracovního výkonu. Organizace, které fungují jako byrokratické, nejspíše mají formalizovaný systém řízení pracovního výkonu. Tento systém bude patrně centrálně řízen útvarem lidských zdrojů a důraz bude kladen na každoroční hodnocení prováděné podle přísně definovaných pravidel. U organizací, které pracují flexibilně s důrazem na horizontální procesy a týmovou práci, je pravděpodobnější, že budou mít méně formální proces řízení výkonu, což ponechává větší prostor pro řízení svých vlastních procesů v souladu s dohodnutými zásadami. (Armstrong, 2011)

Vnější prostředí

Pokud je vnější konkurenční, obchodní, ekonomické a politické prostředí turbulentní, což obvykle je, musí se organizace naučit rychle reagovat a adaptovat. To ovlivní způsoby, jakými jsou vytvářeny obchodní strategie a plány, a typ cílů, jejichž dosažení se od lidí očekává. Řízení pracovního výkonu musí fungovat flexibilně v souladu s neustálými změnami v požadavcích a očekáváních, kterým je organizace vystavena. Podnik, který funguje v poměrně stabilních podmínkách, pokud jde o jeho vnější prostředí, může uplatňovat strukturovanější, řádnější a systematičtější systémy řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2011)

Dle Bednáře (2013) může být vnějším vlivem prakticky cokoliv. Vnější vlivy, které jsou dostatečně silné na to, aby rezonovaly ve společnosti, mohou spouštět spirálovou zpětnou vazbu neoficiální komunikace, tedy pomluvy, fámy, které mají reálné důsledky pro schopnost pracovat u všech zúčastněných. (Bednář, 2013)

5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Řízení lidských zdrojů je stále více nezbytnou součástí pro úspěch organizace. Především v současné době nejspíše nikdo nepochybuje o tom, že zaměstnanci jsou nejcennějším a také tím nejdůležitějším zdrojem společnosti. Zvyšují výkonnost organizace a rozhodují a podílí se na její celkové ekonomické úspěšnosti. Z těchto důvodů je klíčové správně zvládnout řízení lidských zdrojů ve všech činnostech společnosti. Organizace si stále více uvědomují potřebu efektivně řídit lidské zdroje a díky tomu zvyšovat hodnotu společnosti a také hodnotu konkurenceschopnosti. Protože právě motivovaný, loajální a spokojený zaměstnanec je jednou z velmi důležitých konkurenčních výhod.

Schopní a motivovaní zaměstnanci jsou alfou a omegou prosperující společnosti. Pro jejich udržení je důležité, aby byli se svou prací spokojeni, byli stále motivovaní k požadovanému pracovnímu výkonu a také ztotožnění se zaměstnance s celkovým know-how organizace. Pokud se uvnitř společnosti budou intenzivně budovat vztahy, významně to posílí soudržnost mezi zaměstnanci, ale i vedením, a následkem toho bude snižování fluktuace.

Motivování zaměstnanců je jedním z důležitých úkolů i odpovědností vedoucích pracovníků. Motivovaní zaměstnanci budou pracovat usilovněji, také se budou dopouštět se menších chyb, budou ochotnější a vstřícnější. Pracovní prostředí bude čím dál více bez konfliktů a klima zaměstnaneckých vztahů se zlepší. Tímto vším bude dosaženo lepších výsledků organizace a nebude potřeba přílišná kontrola a dohled nad zaměstnanci.

Řízení pracovního výkonu by mělo být pravidelnou činností manažerů, aby mohly být splněny strategické cíle společnosti a aby byl splněn také požadovaný pracovní výkon od zaměstnanců. Díky tomuto procesu je možno efektivně řídit zaměstnance a celé týmy a bude dosaženo vysoké úrovně výkonnosti cele organizace.

Schopnosti zaměstnanců a jejich motivace určují jejich pracovní výkon, ze kterého plyne celkový výsledek podnikání a hospodaření společnosti. Dosahování očekávaných výsledků podnikání a hospodaření společnosti díky správnému splnění všech povinností v práci, a také dobré chování zaměstnanců, jsou podstatou řízení pracovního výkonu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY – AIR BANK

6.1 Představení Air bank a.s.

Air Bank a.s. vznikla 26. února 2010 jako společnost Brusson a.s. V červnu 2010 podala společnost Brusson a.s. podle zákona o bankách č. 21/1992 Sb. žádost o bankovní licenci. Česká národní banka této žádosti vyhověla a 31. května 2011 nabyla bankovní licence právní mocí. Ke stejnému dni došlo ke změně názvu společnosti na Air Bank a.s. Obě výše uvedené změny byly 3. června 2011 zapsány do obchodního rejstříku.



Obr. 10 Logo Air Bank a.s. (O nás, 2021)

Své služby zákazníkům začala Air Bank nabízet 22. listopadu 2011. Na začátku měla v nabídce dvě hlavní služby – běžný a spořicí účet. V roce 2012 rozšířila svou nabídku o spotřebitelskou půjčku. V roce 2013 začala nabízet bezkontaktní karty, spustila mobilní aplikace pro systémy iOS a Android nebo převedení půjčky z jiné banky. Od roku 2014 umožňuje konsolidovat i několik půjček do jedné, a navíc zavedla SEPA platby. Rok 2015 přinesl služby Převod hypotéky a Šanon nebo platby prostřednictvím bezkontaktní nálepky. V roce 2016 spustila banka nový způsob potvrzování plateb a získávání informací o zůstatcích pomocí mobilní aplikace, a také možnost sjednat si cestovní pojištění. Rok 2017 byl ve znamení výstavby nových bankomatů, Air Bank více než zdvojnásobila svoji vlastní bankomatovou síť a stala se tak bankou s pátou největší vlastní bankomatovou sítí u nás. Ve stejném roce banka klientům nabídla hypotéky na koupi bytu nebo domu a také novou mobilní aplikaci s názvem My Air. Novým i stávajícím klientům Air Bank v roce 2018 nabídla nové služby, jako jsou platby mobilem, kontokorent, půjčka v mobilu, Odměny za placení a další

vylepšení mobilní aplikace. V roce 2019 spustila Air Bank jako první banka v Česku okamžitě platby. Banka klientům nabídla také možnost placení mobilem a chytrými hodinkami prostřednictvím služeb Apple Pay, Google Pay, Fitbit Pay a Garmin Pay. Mezi další novinky patřila možnost založení účtu přes mobilní aplikaci nebo účty pro klienty od 15 let věku. V roce 2020 reagovala banka na ekonomickou situaci v zemi způsobenou probíhající pandemií, a ještě před vyhlášením zákonného moratoria nabídla klientům, kterým se z důvodu pandemie snížily příjmy, odklad splátek jejich úvěrů. Po skončení moratoria přišla Air Bank s nabídkou každoročních dvoutříměsíčních splátkových prázdnin u nových, nově převedených nebo nově sloučených půjček. Air Bank v roce 2020 nabídla také doplňkové penzijní spoření, jednorázové investování do podílových fondů a pojištění půjčky nebo rozšířila možnosti fixace úroku u hypotečního úvěru z 5 na 7 a 10 let. Disponentem s účtem svých rodičů se nově mohou stát děti již od 10 let věku, které také mohou využívat dětskou verzi aplikace My Air. I díky tomuto přibýlo Air Bank za jeden rok 72 tisíc nových klientů.



Obr. 11 Pobočka v Praze (O nás, 2021)

Přestože klienti Air Bank mohou využívat drtivou většinu služeb přes internet, vybuodovala banka i svou vlastní pobočkovou síť. Už při startu měla ve vybraných krajských městech dvanáct poboček. V průběhu let 2012 až 2017 rozšířila jejich počet o 22 poboček na současných 34 poboček. V letech 2019 a 2020 banka další pobočky neotevřela. Na konci roku 2020 měla Air Bank 373 bankomatů, ve všech umožňuje i bezkontaktní výběry. Bankomaty na pobočkách mohou klienti využít i pro vklad hotovosti na účet. Kromě bankomatů mohou klienti Air Bank vybírat i na vybraných místech Sazky. (Výroční zpráva 2020 Air Bank a.s.)

O skupině PPF

PPF je mezinárodní investiční skupina s pevnými kořeny v České republice. Skupina podniká ve 24 zemích na 3 kontinentech. Společnosti patřící do skupiny PPF jsou zastoupeny v různých oborech od finančních služeb přes telekomunikace, biotechnologie, nemovitosti až po strojírenství.

Skupina PPF, zastoupena svými dceřinými společnostmi, patří mezi TOP 10 plátců daní v ČR. Skupina vlastní aktiva ve výši více než 47 miliard eur (k 30. 6. 2019). (Výroční zpráva 2020 Air Bank a.s.)

Organizační struktura banky je zajištěna formou hierarchického liniového řízení. Organizační struktura je hierarchickým uspořádáním vztahů mezi orgány banky a jednotlivými organizačními útvary banky a vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi v rámci organizačních útvarů. Grafické znázornění organizační struktury banky podle vzájemných vztahů nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých orgánů a organizačních útvarů banky je uvedeno v Příloze č. I.

6.2 Ekonomická situace

Mezi hlavní cíle Air Bank a jejích dceřiných společností pro rok 2020 patřilo zvyšování počtu aktivních klientů, udržení jejich vysoké spokojenosti, růst velikosti úvěrového portfolia a pokračování v ziskovém hospodaření.

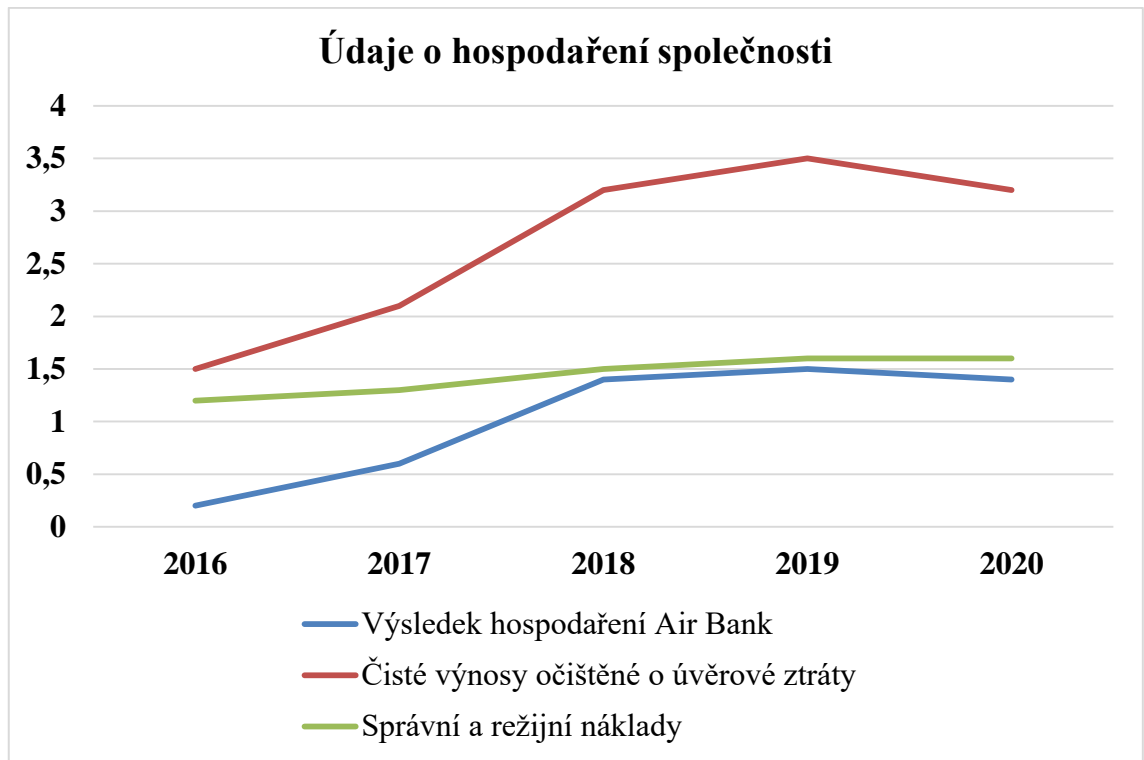
- Jen za rok 2020 přibylo Air Bank dalších 72 tisíc klientů a jejich počet se tak ke konci roku zvýšil na více než 861 tisíc.
- Klienti Air Bank patřili i na konci roku 2020 podle průzkumů dál mezi nejspokojenější klienty bank v Česku.
- Celkový objem úvěrů v portfoliu Air Bank se ke konci roku 2020 meziročně zvýšil o 3,3 miliardy na 58,6 miliardy korun. K růstu přispěl pokračující zájem klientů především o spotřebitelské úvěry, ale také o hypotéky a kontokorent.
- Air Bank v roce 2020 opět dosáhla kladného výsledku hospodaření a vykázala čistý zisk 1,4 miliardy korun. Oproti předchozímu roku byl zisk nižší o 12 %. Do ročního zisku se negativně promítla zhoršená ekonomická situace v ČR zapříčiněná bojem proti epidemii koronaviru. Banka na tuto skutečnost včas reagovala významným snížením provozních nákladů, aby meziroční pokles zisku minimalizovala.

- Konsolidovaný zisk Skupiny za rok 2020 činí 1,3 mil. Kč, což představuje 15 % pokles oproti konsolidovanému zisku vykázanému za rok 2019. Hlavním důvodem tohoto poklesu byly vyšší úvěrové ztráty Skupiny v důsledku epidemie koronaviru a souvisejícího zpomalení ekonomické aktivity na trzích, na kterých Skupina působí.
- Čisté výnosy očištěné o úvěrové ztráty meziročně klesly o 275 milionů na 3,2 miliardy korun. Správní a režijní náklady meziročně také klesly – o 47 milionů na 1,6 miliardy korun. Banka má 34 poboček a jejich počet klesl meziročně o jednu pobočku. Počet bankomatů zůstal meziročně nezměněn na počtu 373 bankomatů. (Výroční zpráva 2020 Air Bank a.s.)

V následující tabulce (Tab. 3) a grafu (Obr. 12) je znázorněno srovnání údajů o hospodaření společnosti za posledních 5 let.

Tab. 3 Údaje o hospodaření společnosti (Výroční zprávy Air Bank a.s.)

Údaje o hospodaření společnosti (v miliardách Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření Air Bank	0,2	0,6	1,4	1,5	1,4
Čisté výnosy očištěné o úvěrové ztráty	1,5	2,1	3,2	3,5	3,2
Správní a režijní náklady	1,2	1,3	1,5	1,6	1,6



Obr. 12 Graf údajů o hospodaření společnosti (vlastní zpracování)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DIVIZI

7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjištění současného stavu motivace zaměstnanců v divizi Řízení rizik a Péče o klienta ve společnosti Air Bank a.s. Na základě literárních rešerší a konzultace s personální manažerkou byla stanovena výzkumná otázka a hypotéza. Vzhledem ke svému působení ve společnosti jsem se rozhodla zaměřit na divizi, ve které pracuji, a to je již zmíněná divize Řízení rizik a Péče o klienta. Tato divize ve výsledku měření eNPS dopadla nejhůře ze všech divizí banky, a právě proto je nejvhodnější divizí pro následující analýzu.

Výzkumná otázka:

V1: Jaká je míra motivace pracovníků ve společnosti?

Dílčí výzkumné cíle:

- Zjistit, jaký podíl pracovníků je ochotný doporučit práci ve společnosti i dalším osobám.
- Zjistit, jaký podíl pracovníků kladně hodnotí tým, se kterým pracuje.
- Zjistit, jaký podíl pracovníků kladně hodnotí svého nadřízeného.

Na základě analýzy bude ověřena hypotéza, která byla stanovena na základě rozhovoru s personální manažerkou.

Hypotéza:

Nulová hypotéza H_0 : Míra celkové motivace zaměstnanců nezávisí na přímém nadřazeném.

Alternativní hypotéza H_1 : Míra celkové motivace zaměstnanců závisí na přímém nadřazeném.

Cílem hypotézy je rozhodnout, zda je motivace zaměstnanců přímo spjata s jejich přímým nadřazeným či nikoliv.

7.2 Metody sběru dat

Statistická verifikace výzkumné otázky a dílčích výzkumných cílů je uskutečněna na základě vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců eNPS pro divizi Řízení rizik a Péče o klienta. Tento dotazník se zaměřuje na celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a komunikaci s přímým nadřízeným.

Ke splnění cíle bylo využito těchto metod:

- vlastní praxe,
- studium vnitropodnikových materiálů,
- nestrukturované rozhovory s personální manažerkou,
- nestrukturované rozhovory s pracovníky společnosti,
- dotazníkové měření spokojenosti zaměstnanců eNPS.

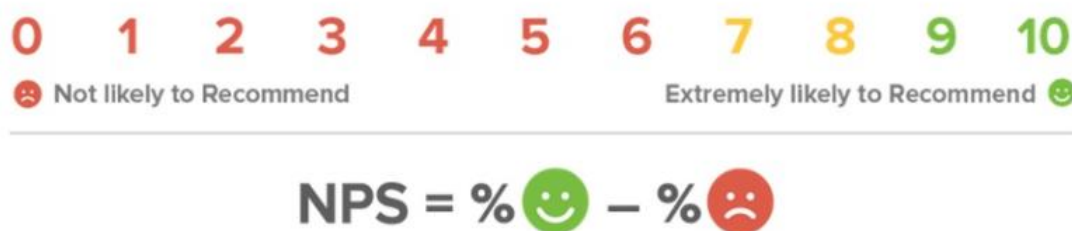
Počet vyplněných dotazníků: 170

Návratnost dotazníku byla 100 %, jelikož vedoucí pracovníci dbali na to, aby tento dotazník vyplnili všichni zaměstnanci banky. Také zaměstnanci jsou rádi, že vedení zajímá jejich názor a to, jak se cítí, proto také tento dotazník rádi a pravidelně vyplňují. Např. v minulosti díky tomuto dotazníkovému šetření byly učiněny změny v odměňování, došlo ke zvýšení hodnoty stravenek nebo zavedení letního dne (všichni zaměstnanci banky se jeden den v létě sejdou v Praze u vody, kde jsou pro ně nachystány různé sportovní soutěže, občerstvení a program na celý den).

Celý dotazník je uveden v Příloze č. II. Dotazník byl zcela anonymní. Samotný sběr dat proběhl v období **od 16. září 2020 do 23. září 2020**.

Princip výpočtu NPS:

$$\text{NPS} = (\text{počet loajálních odpovědí} - \text{počet neloajálních}) / (\text{počet všech odpovědí})$$



Obr. 13 Výpočet NPS (Velflová, 2016)

7.2.1 Vlastní praxe

Ve společnosti Air Bank a.s., která poskytuje finanční služby drobné klientele, pracuji již třetím rokem. Pracuji v divizi Řízení rizik a Péče o klienta na pozici Specialistky součinnosti s externími subjekty. Náplní mé práce je poskytování součinnosti a strategická komunikace s externími partnery a klienty, získávání informací o bankovním trhu, klientech a produktech.

7.2.2 Studium vnitropodnikových materiálů

Studiem vnitropodnikových materiálů jsem získávala informace o personálním oddělení, způsobu hodnocení zaměstnanců, pracovních podmínkách a prostředí, nabízených zaměstnaneckých výhodách a druzích nabízených možností zaměstnaneckého růstu. Informace jsem získávala z následujících zdrojů:

- Intranet – interní počítačová síť, webové stránky, pracovní řád, mzdový předpis, organizační řád, řád vnitřních norem, příručky pro zaměstnance, výsledky dotazníkového šetření eNPS.

7.2.3 Nestrukturované rozhovory s personální manažerkou

Další metodou k získání důležitých informací a podkladů pro mou diplomovou práci byly nestrukturované rozhovory s personální manažerkou. Rozhovory probíhaly jak osobně v místě výkonu mé práce, tak i na dálku prostřednictvím video hovoru. Rozhovorů bylo celkem 6 a trvaly přibližně hodinu. Při těchto rozhovorech mi personální manažerka odpovídala na otázky týkající se následujících témat:

- Činnosti personálního oddělení

- Průzkum spokojenosti zaměstnanců
- Fluktuace zaměstnanců
- Rozvoj zaměstnanců
- Pracovní podmínky a prostředí
- Mezilidské vztahy
- Hodnocení zaměstnanců
- Vnitropodniková komunikace
- Vedoucí zaměstnanci

7.2.4 Nestrukturované rozhovory s pracovníky společnosti

Zcela zásadní metodou pro získání informací o motivaci zaměstnanců v divizi Řízení rizik a Péče o klienta byly nestrukturované rozhovory se zaměstnanci této divize. Rozhovory probíhaly jak osobně v místě výkonu naší práce, tak i na dálku prostřednictvím video hovoru. Rozhovorů bylo několik a trvaly přibližně 20 minut. Zjišťovala jsem, co je pro ně ve společnosti nejdůležitější k jejich motivaci a co zapříčinilo takový pokles jejich motivace ve výsledcích posledního měření eNPS. Co by rádi ve společnosti změnili a co je naopak činí motivovanými. Několik komentářů od zaměstnanců divize i od vedoucího pracovníka je uvedeno u výzkumné otázky.

7.2.5 Dotazníkové měření motivace a spokojenosti eNPS

Další metodou byl kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření eNPS, vzor tohoto dotazníku je v Příloze č. II.

V 90. letech vyvinula manažersko-poradenská společnost Bain & Company novou metodu měření spokojenosti a motivace zákazníků. „Magická“ otázka byla jednoduchá. Zeptejte se svých zákazníků: „Jak je pravděpodobné, že byste naši společnost, produkt či službu doporučil známému nebo kolegovi?“ V té době dominovaly velmi zdlouhavé průzkumy spokojenosti zákazníků, takže kladení jedné rychlé otázky bylo užitečnou alternativou.

A s touto jednoduchou otázkou vyvinula společnost Bain & Company trvalou metodu pro měření loajality svých zákazníků. Nazvali je NPS (Net Promoter Score). Stručně řečeno, odhaluje: „Kdo jsou moji největší propagátoři.“

Když byl koncept představen v korporátní Americe, stalo se používání NPS zlatým standardem pro měření motivace a spokojenosti zákazníků. V Harvard Business Review byl dokonce publikován článek s názvem *The One Number You Need to Grow*.

Netrvalo dlouho a NPS si našlo cestu na pracoviště. V práci se z NPS stalo eNPS (Employer Net Promoter Score). Místo měření motivace a loajality zákazníků se eNPS používá v průzkumech zaměstnanců a je určen k měření motivace a loajality zaměstnanců. Zjištění eNPS umožňuje manažerům porozumět tomu, jak motivovaná, loajální a oddaná je jejich pracovní síla jako celek. (Cadieux, 2021)

Měření pomocí NPS začalo být pro svou jednoduchost velmi využíváno přímo firmami, právě díky jeho sběru dat a interpretaci. eNPS je vynikající kompromis mezi přesností měření a jeho jednoduchostí. Bezprecedentní jednoduchost eNPS ji činí tak populární, protože je jednoduše srozumitelná. Ale co je nejdůležitější, umožňuje zaměstnavateli podniknout kroky tady a teď. (Netquest, 2021)

NPS je jednoduchou metrikou pro hodnocení a sledování motivace a spokojenosti zákazníků tím, že zákazníkům položí otázku: „Jaká je pravděpodobnost, že náš produkt (nebo službu či společnost) doporučíte známému nebo kolegovi?“ Podobnou otázku lze použít k posouzení pravděpodobnosti, zda zaměstnanci doporučí svého zaměstnavatele, což naznačuje celkovou angažovanost a loajalitu zaměstnanců. eNPS se skládá z několika zásadních otázek přesně stanovených pro danou společnost.

Motivovaní zaměstnanci jsou pro společnost velmi důležití. Jsou produktivnější, zvyšují angažovanost a spokojenost lidí kolem sebe a přinášejí lepší zákaznické zkušenosti. Je proto důležité pochopit, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti skutečně motivováni.

To se často provádí pomocí nákladných, časově náročných (a všeobecně neoblíbených) velkých průzkumů mezi zaměstnanci. eNPS však poskytuje pevný základ pro pochopení motivace a loajality zaměstnanců mnohem jednodušším a nákladově efektivnějším způsobem. (Marr, 2020)

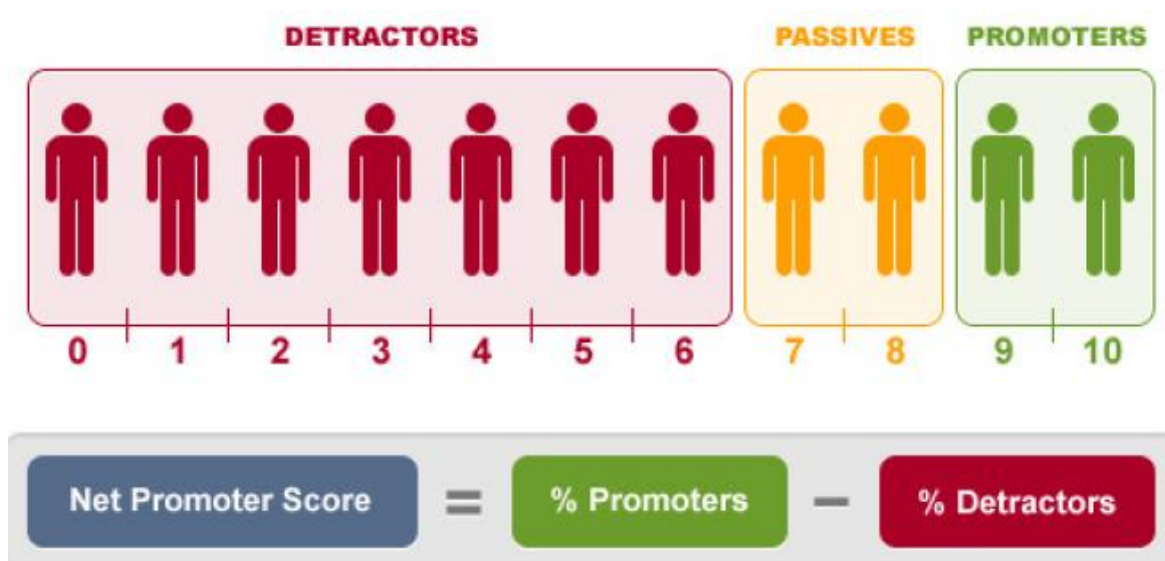
Z těchto výše zmíněných důvodů jsem se rozhodla pro analýzu motivace zaměstnanců zvolit měření eNPS místo vlastního sestaveného dotazníku. Díky tomu, že se toto šetření eNPS opakuje v pravidelných cyklech, lze sledovat vývoj a trend výsledků motivace zaměstnanců.

Dotazník eNPS byl rozeslán všem zaměstnancům na jejich zaměstnanecký e-mail. Air Bank také pravidelně zkoumá i zákaznické NPS. Pro porovnání výsledků zaměstnaneckého NPS se budu zabývat také zákaznickým NPS.

Metodika NPS je mezinárodně uznávaný standard v přístupu k řízení zákaznické zpětné vazby. Jednoduchá prezentace výsledků je přínosem pro celou firmu.

S vývojem NPS lze spojit budoucí chování zákazníků – při poklesu NPS dochází ke zvýšení odchodovosti klientů ke konkurenci a k poklesu zisku, s růstem NPS naopak klienti přicházejí a zisky rostou. Tyto výsledky jsou ověřeny mnoha studiemi po celém světě. (Tullis, 2013)

NPS vychází z otázky: Do jaké míry byste doporučil/a Air Bank svým přátelům a kolegům? Použijte hodnotící škálu od 0 do 10, kde 0 znamená, že byste ji vůbec nedoporučil(a) a 10 znamená, že byste ji rozhodně doporučil(a). Pokud klient odpoví hodnotou 0 až 6, je označen ze tzv. **DETRAKTORA** (odmítače), pokud zvolí hodnotu 7 nebo 8, pak je tzv. **PASIVNÍ**, a teprve hodnoty 9 a 10 jsou ty nejdůležitější. Klienti, kteří nám dají hodnotu 9 a 10, jsou tzv. **PROMOTÉŘI** neboli fanoušci.



Obr. 14 Měření NPS (Intranet Air Bank a.s.)

NPS se vypočítá tak, že od procenta lidí, kteří zvolili hodnotu 9 nebo 10, odečteme procento lidí, kteří vybrali jednu z hodnot od 0 do 6. Je to přísné, že? Ano, NPS je velmi přísná míra, ale tato přísnost má své opodstatnění. Za historii měření NPS se prokázalo velmi odlišné chování klientů, kteří odpovídají 0 až 6 nebo 9 a 10. Klienti, kteří volí hodnotu 9 a 10 jednak

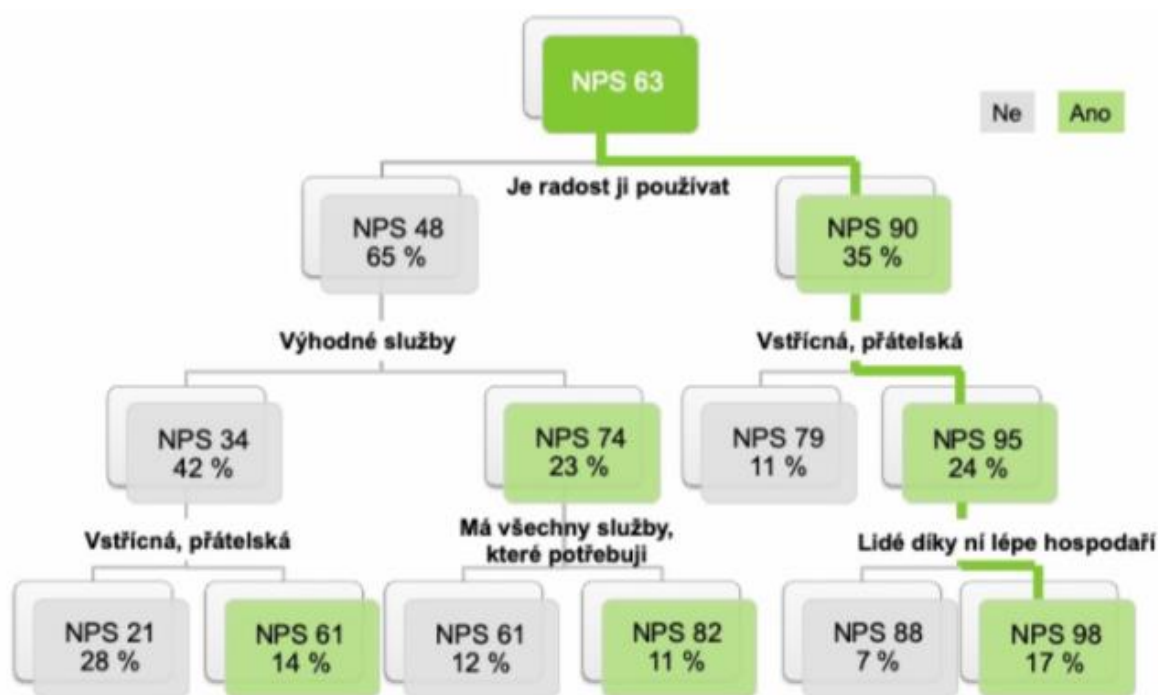
opravdu produkty a služby dané značky doporučují svým známým, ale také sami zintenzivňují a upevňují vztah – pořizují si nové produkty, jsou v kontaktu častěji a jsou méně cenově citliví. Naopak klienti, kteří nám udělí hodnoty 0 až 6, svůj vztah s bankou postupně utlumují a odcházejí, pokud se je nepokusíme nějak nadchnout. Ti, kteří dají hodnotu 0 a 1, jsou už ztraceni a je téměř jisté, že do roka odejdou ke konkurenci.

Hodnota NPS může nabývat hodnot v rozmezí **-100 až +100**, přičemž zásadní je pohybovat se v kladné části tohoto rozsahu.

Co ovlivňuje hodnotu NPS?

Zde je vidět, co má nejvýznamnější vliv na hodnotu NPS. Hodnota NPS v horním rámečku se liší od hodnot výše, protože se jedná o průměr za delší období. Zobrazené vlastnosti pak nejvíce rozdělují klienty podle NPS.

Strom se čte následovně. Pokud respondent vybral danou vlastnost banky pro Air Bank (hodí se k Air Bank), pak je tato vlastnost označena jako "ano". Pokud ji nevybral, je označena jako "ne". (Intranet Air Bank a.s.)

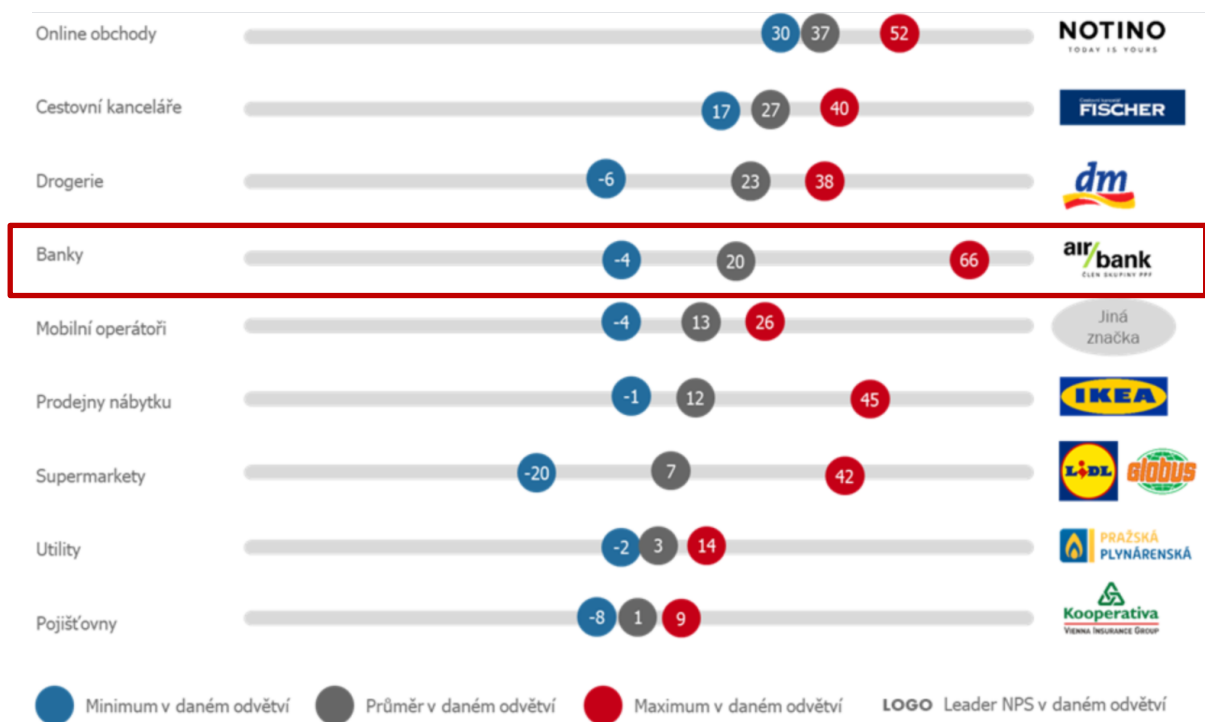


Obr. 15 Co ovlivňuje spokojenost s Air Bank? (Intranet Air Bank a.s.)

Například ukazatel NPS v Komerční bance byl v roce 2019 pro fyzické osoby na úrovni 30 a v segmentu malých podniků byl na hodnotě 24. (Pololetní zpráva 2020 Komerční banka, a.s.)

Dále bylo NPS v roce 2019 u ČSOB retailových klientů na hodnotě 38. NPS klientů využívajících služby ČSOB Premium dosáhlo hodnoty 60. (Výsledky za rok 2019 Skupina ČSOB)

NPS se také liší podle oboru, ve kterém firma působí. Klasicky nejhůře na tom jsou utility (elektrina, plyn, voda), protože u těch se vztah vytváří opravdu těžko. A takto nějak vypadala situace s NPS v ČR cca před rokem. (Intranet Air Bank a.s.)



Obr. 16 NPS v České republice (NICE Satmetrix, 2018)

Průměrné hodnoty dle oborů v USA jsou uvedeny níže. Průměrné NPS v amerických bankách je aktuálně +34.

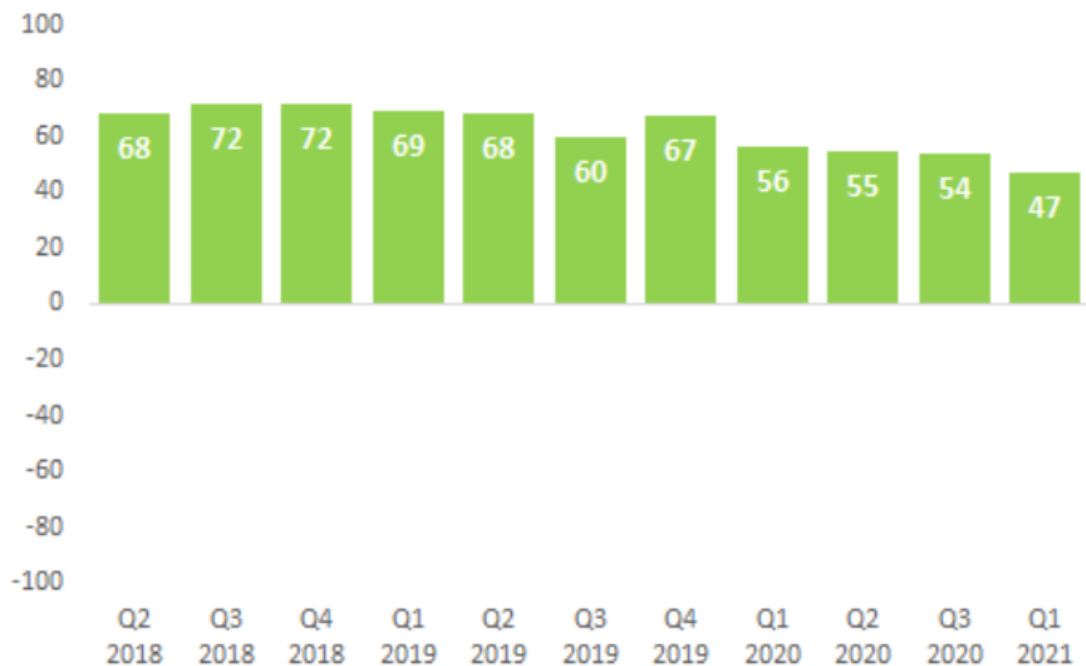


Obr. 17 NPS v USA (NICE Satmetrix, 2018)

Aktuální NPS Air Bank je 47

Hodnota NPS se v lednovém měření dostala na hodnotu 47.

Důvodem poklesu jsou především dopady pandemie na úrokové sazby na spořicíh účtech, které jsme opakovaně snižovali. Někteří klienti nebyli v lednu potěšeni ani zprávou o autentizaci plateb na internetu pomocí aplikace MyAir. Klienti na druhou stranu oceňují způsob komunikace (e-mailem i na pobočkách), líbí se jim aplikace i internetové bankovníctví a velmi rádi mají také Odměny.



Obr. 18 NPS Air Bank (Intranet Air Bank a.s.)

7.3 Analytická zjištění

7.3.1 Rozvojové aktivity pro zaměstnance

Společnost svým zaměstnancům nabízí spoustu možností rozvojových aktivit pro zvýšení jejich motivace. Nyní si je všechny přiblížíme.

- **Kurzy a školení**

Společnost nabízí celou škálu kurzů a školení pro své zaměstnance. Jedná se například o následující kurzy.

Koučovací kávačka

Na koučování se může přihlásit jakýkoliv zaměstnanec společnosti. S koučem se zaměstnanec může zaměřit na cokoli, co chce vyřešit nebo dál posunout – jakákoliv výzva nebo bariéra, kterou jim život přinesl. Ať už se to týká pracovní oblasti, mezilidských vztahů, osobního nebo kariérního růstu apod.

E-learning UDEMY for Business

UDEMY for Business je platforma pro učení se pomocí e-learningů. Vše je pouze v angličtině. Nachází se zde více než 4000 kurzů z různých oblastí: datová analýza, design, IT vývoj a IT Operations, finance a účetnictví, lidské zdroje, leadership a management, marketing, digitální produktivita (nástroje Microsoft office), osobní rozvoj, projektový management a obchod.

E-learning PLURALSIGHT

Zaměstnanec má možnost zlepšit své technické dovednosti pomocí Pluralsight Enterprise. Pluralsight je platforma pro učení se pomocí e-learningů. Vše je pouze v angličtině. Najdeme zde více než 6000 kurzů z oblasti IT a datové analýzy:

1. Vývoj softwaru – JavaScript, Python, Android, HTML, Ruby, .NET a JQuery.
2. IT operační systémy – Windows Server, Docker, Oracle, Cisco, Linux, VMware, CompTIA, MCSE a SharePoint.
3. IT bezpečnost – bezpečnostní audit, penetrační testování a digitální forenzní analýza.
4. Business – leadership, projektový management a Microsoft Office.
5. Datová analytika – SQL, Hadoop, MongoDB a Tableau.
6. Kreativní tvorba – Unity, Maya, Adobe Photoshop a Adobe Premiere.

Den na...

Jedním ze stavebních kamenů každé banky je kontakt s klientem. A každý zaměstnanec, ať už pracuje v jakémkoliv z týmů, by se měl seznámit s tím, jak to chodí nejen na pobočkách společnosti a v jejím kontaktním centru. Rozvojové akce typu Den na ... zaměstnanci potřebují proto, aby poznali na vlastní kůži, jak se pracuje s klienty společnosti a mohli spolu se všemi zaměstnanci vytvářet banku, kterou mají lidé rádi. Tato možnost je u zaměstnanců v divizi oblíbená a rádi si vyzkouší, co obnáší práce na pobočce, jelikož nepřichází do osobního kontaktu s klientem.

Inspirativní snídane

Snídane Brain and Breakfast jsou pořádány každý měsíc a je to skvělá příležitost nechat se inspirovat a myslet chvíli trochu jinak. Každá snídane má své téma (hosta), který/á zaměstnancům rozšíří obzory. Inspirativní snídane lze sledovat online nebo také osobně na centrále, kde se promítá spolu s přichystaným občerstvením pro zaměstnance.

Red Button EDU

Platforma Red Button EDU navazuje na sérii inspirativních snídaní se zajímavými hosty a na jarní vysílání Home Office TV. Přichází v době, kdy se zaměstnanci nemůžou potkávat osobně, aby přinesla zajímavé online rozhovory, přednášky, diskuze a metodiky na témata jako firemní kultura, formy a způsoby práce, inovace, leadership, osobní rozvoj, udržitelnost, věda a technologie, design a marketing, digitalizace.

Jak začít pořádně EXCELovat

Zaměstnanci potřebují vědět, jak pracovat s daty, aby ulehčili práci sobě i druhým, jak pracovat s filtry nebo jak vytvořit kontingenční tabulku. Na kurzu se zaměstnanec naučí, jak pracovat s daty, dále vkládání, hledání a nahrazování, formátování buněk a tabulek, filtry a podmíněné formátování, import dat, jednoduché funkce a trochu pokročilé funkce, vnořené funkce, úvod do grafů, úvod do kontingenčních tabulek, tisk a verifikace dat. Tento kurz je u zaměstnanců velmi oblíbený, osvěží si zde znalosti Excelu, které už třeba zapomněli.

- **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je těžká, ale nutná. Společnost má k dispozici několik nástrojů, které mohou zaměstnancům pomoci zjistit, jak si stojí u týmu, kolegů, případně nadřízeného nebo klienta. Společnost také učí manažery a vedoucí pracovníky dávat správně zpětnou vazbu.

- **Manažerské mistrovství (rozvoj vedoucích)**

Jedná se o program kontinuálního rozvoje pro manažery, který má za úkol posilovat jejich manažerské dovednosti. Jde o učení, sdílení, inspiraci a praxi, která může zaměstnancům i ostatním manažerům pomoci porozumět sobě i svému týmu. Skládá se z 3 základních modulů: „Bud' v pohodě“, „Měj tým v pohodě“ a „Mírové rozhovory“. Další moduly jsou vždy připravené na míru dané skupině manažerů.

7.3.2 Manažerská práce přímých nadřízených

Manažeři společnosti jsou školeni v rámci Manažerského mistrovství, které bylo již popsáno.

Manažerská práce přímých nadřízených zahrnuje to, jak posuzují, hodnotí a motivují zaměstnance. Manažeři se každodenně nejvíce zaměřují na následující činnosti:

- Zaměření na výsledky zaměstnanců – množství, kvalita a včasnost odvedené práce.
- Chování zaměstnanců – přístup k práci, přítomnost v práci a kolegiálnost.
- Schopnosti zaměstnanců – získané znalosti, dovednosti, umění řešit a zvládnout problém.
- Motivace zaměstnanců – ochota k práci, dělat práci rád, podávat vyšší výkon, aby nebyla motivace jen finanční.
- Podmínky v práci – kolektiv, pracovní doba, přestávky a pracovní prostředí (káva, čaj a mléko zdarma, odpočinková zóna, pohodlné koutky a fotbálek).

Další nedílnou součástí práce manažerů je dávání zpětné vazby svým zaměstnancům, ať už formální či neformální. Zpětné vazby jsou buď hodnotící, rozvojové nebo motivační. Manažerská práce přímých nadřízených zahrnuje i vedení porad, na které se musí řádně připravit, zvolit téma, rozdělit úkoly a vhodně je ukončit. Dále organizují a rozdělují práci, vyvíjí nové systémy pro automatizaci práce. Manažeři také vzdělávají zaměstnance formou školení na nové úkoly, zajišťují vzájemnou zastupitelnost a rozmanitost práce.

Co manažeři dělají pro motivaci zaměstnanců?

Snaží se, aby zaměstnanci měli co možná nejlepší pracovní podmínky – prostředí, IT technika, PC systémy. Také aby zaměstnanci dělali svou práci samostatně a aby toho na ně nebylo příliš. Zcela zásadní je pro ně fungující pracovní kolektiv, aby se nikdo necítil upozaděován, aby se manažer nad své podřízené zaměstnance nepovyšoval a zbytečně je nekomandoval. Zároveň manažer dává zaměstnancům konstruktivní kritiku. Také zaměstnancům vyplácí bonusovou složku mzdy, na tu sahá jen v krajních situacích vzájemně stanovených. Manažer zajišťuje, aby byly jasně dané základní podmínky pro fungování práce a zbytek už je na zaměstnancích, mají tedy volnou ruku, jak si práci rozloží. Důležité je, aby vše bylo spravedlivé, ať už rozdělení práce, pracovní podmínky nebo hodnocení pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci si také nemusí „pípnout“ pracovní docházku, je na každém z nich, jakou pracovní dobu si zvolí, jedinou podmínkou je být v práci k dispozici od 9. hod. do 15. hod. Systém odměňování je ve společnosti nastaven na časovou mzdu, výdělek zaměstnance je závislý na množství odpracovaného času. Dodatková forma mzdy je stanovena ve formě bonusu, který odpovídá určitému procentu mzdy zaměstnance. Bonusy jsou vypláceny, po-

kud jsou splněny všechny povinnosti a úkoly stanovené na daný měsíc. Zaměstnancům přijde tento systém odměňování spravedlivý, a to také proto, že manažeři je hodnotí spravedlivě a bonusovou složku mzdy jim vyplácejí.

7.3.3 Zaměstnanecké výhody

Nyní budu analyzovat veškeré zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Jaké nabízí benefity svým zaměstnancům a co vše již nyní dělá pro motivaci pracovníků. Jako první přiblížím pracovní prostředí ve společnosti a možnost práce z domova.

- **Pracovní prostředí a práce z domova**

Společnost umožňuje vykonávat práci z domova, tzv. flexi režim, jak jej ve společnosti nazýváme, který je o vzájemné důvěře a zodpovědnosti každého zaměstnance. Někteří zaměstnanci tuhle flexibilitu nemají, protože jsou v přímém kontaktu s klientem. Nikdo ale o tuto výhodu nepřijde. Když není možnost využívání flexi režimu, existuje náhradní řešení. V divizi nemůže být využito flexi režimu, pokud minimálně 80 % pracovní doby jsou zaměstnanci v kontaktu s klienty, a to buď osobně, nebo telefonicky, a proto těmto pracovníkům je upraven vnitřní předpis délky pracovní doby.

Základní principy práce z domova:

Zaměstnanec na pozici s možností flexibilní formy výkonu závislé práce může u svého vedoucího pracovníka požádat o přizpůsobení pracovní doby či místa výkonu práce jeho potřebám v daném termínu. Nepřítomnost na pracovišti nesmí blokovat ostatní kolegy v dosahování/dodávání výsledků.

Nejde o trvalou práci mimo pracoviště. Nejedná se o práci z domova (jak ji definuje zákoník práce), tj. formálně prováděnou práci z domova s náhradami ze strany zaměstnavatele za spotřebované energie, opotřebované přístroje atd. Cílem není snížit počet zaměstnanců na pracovištích. Není povinností, že zaměstnanec musí této možnosti využít – je to možnost na žádost zaměstnance.

Většina zaměstnanců v divizi je s flexi režimem spokojená a jsou díky němu motivováni k práci z domu. Za více než rok téměř stálého flexi režimu mají již zaměstnanci všechny pracovní procesy a postupy doladěné k dokonalosti. Zaměstnanci si práci z domu chválí a motivuje je k lepším výsledkům.

Další výhodou práce ve společnosti je možnost zvýhodněných finančních služeb, které si nyní přiblížíme.

- **Finanční služby Air Bank**

Air Bank umožňuje používat její produkty a služby s výhodnějšími podmínkami, protože nejlepším způsobem, jak se vcítit do pocitů našich zákazníků a mít podobné zkušenosti, je používat stejné služby jako oni. Jedná se o:

- Zvýhodněný běžný a spořicí účet Air Bank
- Zvýhodněná půjčka Air Bank
- Zvýhodněná hypotéka Air Bank

Tato možnost zvýhodněných služeb společnosti je u zaměstnanců oblíbená a rádi ji využijí. Dalším firemním benefitem je celkem nově nabízená možnost zdravotní péče, která je dále popsána.

- **Zdravotní péče**

Ve spolupráci s Canadian Medical s.r.o. společnost nabízí program zdravotní péče, který zaměstnancům poskytuje možnost zprostředkování lékařské péče u specialistů z různých lékařských oborů a roční preventivní prohlídky. V rámci této nabídky je 38 lékařských odborností. Nevztahuje se na stomatologii, rehabilitace a očkování.

Zdravotní péče je určena pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti na hlavní pracovní poměr, a to bez ohledu na velikost sjednaného úvazku, kteří nejsou na mateřské nebo rodičovské dovolené a mají po zkušební době.

Společnost za tento nabízený zdravotní program platí 900 CZK měsíčně za zaměstnance, který se k této službě přihlásí. Vzhledem k tomu, že v divizi Řízení rizik a Péče o klienta je většina mladších zaměstnanců, tato služba je velmi neoslovila a příliš mnoho pracovníků tuto službu nevyužívá. Zaměstnanci mají již své lékaře, na které jsou zvyklí a jsou s nimi spokojeni. Proto nejsou touto službou příliš motivováni a častokrát jim připadá spíše zbytečná.

Dalším mnohem více oblíbeným benefitem je celkové množství nabízeného pracovního volna.

- **5 týdnů dovolené a 5 dní volna**

5 dní volna:

Každý zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr, který není na mateřské či rodičovské dovolené, má vedle 25 dní dovolené ještě navíc 5 dní volna, které může čerpat kdykoli, pokud si o něj zažádá a jeho vedoucí s ohledem na provozní potřeby týmu čerpání schválí. Čerpání volna je možné bez ohledu na počet dní nevyčerpané dovolené.

Volno lze čerpat po půl dnech, celých dnech nebo klidně i všech 5 dní v kuse, a to hned po uplynutí zkušební doby. Volno mohou čerpat i zaměstnanci se zkrácenými pracovními úvazky v nezkrácené podobě, tzn. všech 5 dní.

Pátý týden dovolené:

Na 25 dní dovolené má nárok každý zaměstnanec v hlavním pracovním poměru, který není na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Aby byl zaměstnanec motivovaný, potřebuje také dostatečně odpočívat a trávit svůj volný čas s rodinou. Proto je tento týden dovolené navíc u zaměstnanců v divizi velmi oblíbený a rádi jej využívají. Po využití této dovolené navíc se zaměstnanci vrací do práce znovu motivovaní a plní sil. Jedná se o jeden z nejvíce oblíbených benefitů společnosti.

Možnost příspěvku na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření je u zaměstnanců velmi vítaná, protože většina z nich si již na své stáří přispívá.

- **Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření**

Příspěvek mohou čerpat všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr, pokud nejsou na mateřské či rodičovské dovolené a už mají po zkušební době. Podmínkou je, že pracovní úvazek je minimálně 20 hodin týdně a zaměstnanec si sám musí přispívat minimálně 300 CZK měsíčně, a to formou srážky ze mzdy. Následně má zaměstnanec nárok na příspěvek ve výši 1 000 CZK každý měsíc přímo do fondu.

Zaměstnanci divize si uvědomují, že až se dostanou do důchodu, budou potřebovat nějakou finanční rezervu. A právě i díky tomu, že se jedná o mladší složení zaměstnanců, je tento příspěvek na penzijní připojištění hojně využíván. Pokud se toto připojištění sjedná v mladším věku a je do něj pravidelně přispíváno, v důchodu se poté jedná o dostatečnou finanční částku, kterou může zaměstnanec ke klasickému důchodu využívat. Zjištění, že si již nyní

mohou zaměstnanci spořit na důchod, je motivuje si toto připojištění zřídit. Zaměstnanci jsou rádi, že i zaměstnavatel na ně myslí a k jejich finančnímu příspěvku přispívá také.

- **Příspěvek na stravování**

Společnost přispívá zaměstnancům na stravování prostřednictvím stravenkového paušálu. Nárok na příspěvek na stravování vzniká, pokud je zaměstnanec v Air Bank zaměstnán na hlavní pracovní poměr, který je uzavřen na dobu delší než 3 měsíce a sjednaná délka pracovní doby zaměstnance činí alespoň 4 hodiny denně. Stravenky zaměstnanec dostává zpětně každý měsíc. Společnost na stravenku přispívá 55 %, zaměstnanec si hradí zbylých 45 % nominální hodnoty stravenky.

Hodnota stravenek:

Zaměstnancům, kterým se přispívá stravenkovým paušálem, je vyplaceno 68,75 CZK za každou jednu odpracovanou směnu, což odpovídá nominální hodnotě stravenky ve výši 125 CZK.

Stravenkový paušál je vyplacen přímo do mzdy za uplynulý měsíc, nedaní se a neodvádí se z něj povinné odvody a zároveň odpadá i srážka ze mzdy ve výši 45 % nominální hodnoty stravenky.

Dříve byla ve společnosti využívána stravenková karta Sodexo, kterou zaměstnanci mohli platit za své obědy či nákupy ve vybraných obchodech s potravinami. S touto kartou byli někteří zaměstnanci divize docela nespokojení, jelikož o obědových pauzách nechodili na menu do restaurace, ale nosili si krabičku s jídlem do práce. Tuto stravenkovou kartu totiž neakceptovaly všechny obchody s potravinami, a když už ano, byl nákup finančně omezen (maximálně 500 CZK za den, což bylo pro zaměstnance, kteří chodí jednou za čas na velký nákup, hodně omezující). Nyní se ve společnosti využívá stravenkový paušál, který se zaměstnancům vyplácí přímo na jejich běžný účet při výplatě mzdy. Díky tomuto nejsou zaměstnanci omezováni jen na některé obchody či restaurace, kde byla bývalá stravenková karta akceptována.

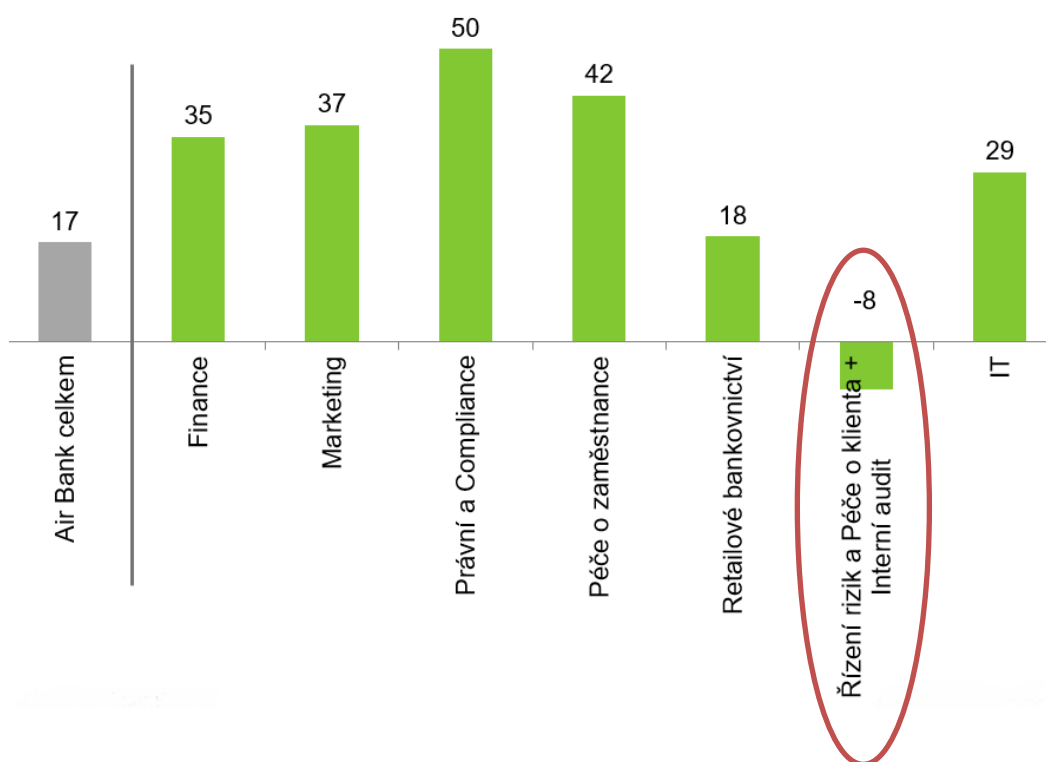
7.3.4 Zaměstnanecké NPS

Stále platí, že toto měření je rychlou sondou do nálady zaměstnanců Air Bank. Výsledky jsou anonymní. I z toho důvodu jsou některá menší oddělení v bance spojena do jednoho

výsledku. Společnost se nedívá na jednotlivce, ani týmy. Pokud jsou ovšem někde zaznamenány anomálie v náladě, banka se tomu věnuje. Díky tomu, že za sebou banka má už čtyři měření, může v této páté vlně pozorovat i nějaký "trend" nálady a motivace zaměstnanců.

Detail dostává k dispozici každý manažer a ten, samozřejmě ve spolupráci s vedoucími týmů v jeho divizi, rozebírá kontext výsledků, možné příčiny a také to, jak bychom dokázali v dané věci pomoci. Pokud je vidět, že je někde potřeba ještě více indicií, jsou rozebrány výsledky pomocí výzkumných metod a chytrých nástrojů, které pomáhají číst, jak spolu dané věci souvisí. Ještě v době necovidové Air Bank zajišťovala i empatické rozhovory či focus groups, aby dobře pochopila, co lidi trápí, a poté se věnovala tomu, jak situaci zlepšit.

Výsledek 5. vlny eNPS po divizích

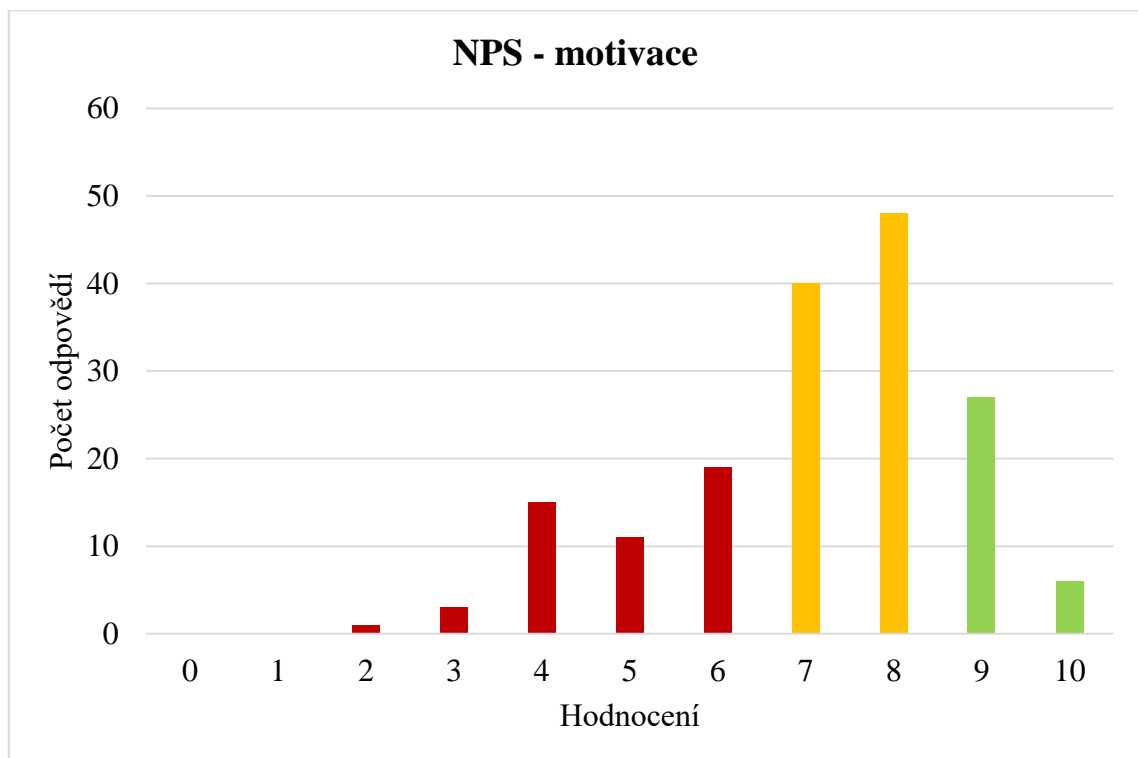


Obr. 19 Výsledek eNPS po divizích v roce 2020 (Intranet Air Bank a.s.)

7.4 Vyhodnocení výzkumné otázky a dílčích výzkumných cílů

V1: Jaká je míra motivace pracovníků ve společnosti?

Jednotlivé otázky dotazníku eNPS spadají pod určitý sektor. Nyní jsme v oblasti motivace zaměstnanců. Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla získána prostřednictvím dat z první otázky. Tato otázka v průzkumu nevyšla úplně dobře. Jak je vidět níže v grafu, převažují pasivní odpovědi, které jsou vyznačeny žlutou barvou a do výpočtu NPS se nezohledňují.



Obr. 20 NPS – motivace (vlastní zpracování)

Komentáře zaměstnanců k jejich motivaci:

„Výsledky první výzkumné otázky, ze kterých vyplývá, že se většina zaměstnanců k míře motivace staví pasivně, pro mě nejsou překvapující. Zaměstnavateli zcela určitě není motivace a spokojenost jejich zaměstnanců lhostejná a snaží se jejich motivaci zvyšovat různými zaměstnaneckými benefity, avšak pravděpodobně nejen podle mého názoru nejsou vždy vhodně zvolené.

Mým nejoblíbenějším zaměstnaneckým benefitem, který jsem začala využívat téměř od počátku, je karta Multisport. Rozhodnutí o jejím ukončení je tedy pro mě velmi negativní a byla bych velmi ráda, kdyby se zaměstnavatel rozhodl tento benefit obnovit.

Za hlavní přínosy této výhody považuji podporu pohybu a zdravějšího životního stylu, která je tím důležitější, že se v případě všech zaměstnanců společnosti jedná o sedavé zaměstnání. Její využití je velmi rozmanité, a proto se domnívám, že jejich výhod může využívat v podstatě každý zaměstnanec, a to nejen k pohybu, ale také k relaxaci. V neposlední řadě tento benefit pro její držitele znamená také finanční úsporu ve srovnání s jednorázovými úhradami nebo permanentkami.

Argument pro zrušení tohoto benefitu ze strany vedení společnosti, že se nejedná o benefit, který využívá každý, tedy považuji za nevhodný. Podle mého názoru se stále jedná o jeden z nejvyužívanějších benefitů, navíc žádnou z poskytnutých výhod pravděpodobně nevyužijí zcela všichni zaměstnanci.

Obecně však mohu říci, že velmi oceňuji také každou drobnost, kterou se zaměstnavatel rozhodne pro své zaměstnance připravit.“

„I když se zaměstnavatel snaží různými benefity motivovat zaměstnance nebo nové zájemce, kteří by chtěli v této firmě pracovat, tak podle provedeného výzkumu nejsou současní zaměstnanci s těmito benefity zcela spokojeni.

Samozřejmě největší motivací každého zaměstnance je vysoká mzda. Jenže ne každý zaměstnavatel si může dovolit vyplácet tak vysoké mzdy. Proto je vhodné, aby nabídnul a zkombinoval takové benefity, aby si každý zaměstnanec našel ten svůj, který ho bude více motivovat k dané pracovní činnosti.

Já bych navrhnul ke zvýšení mé motivace určitě příspěvek na životní pojištění. Aktuálně s manželkou začínáme stavět dům a k hypotéce jsme si zřídili životní pojištění. Nikdy jsem životní pojištění neměl, jelikož jsem v životě neřešil tak velké a zásadní okamžiky jako je rodina, hypotéka nebo dům. Životní pojištění nepatří mezi nejlevnější pojištění, protože člověk by si ho měl nastavit na takovou úroveň, aby pokrylo jeho dané potřeby. Z tohoto důvodu bych velice rád ocenil příspěvek od svého zaměstnavatele na tento typ pojištění. Náklady na pojistné se totiž mohou pohybovat až v tisícovkách korun měsíčně.

Ve společnosti mi také chybí možnost výuky anglického jazyka. Kurzy angličtiny jsou poměrně dost drahé a člověk musí také hlavně obětovat svůj volný čas na cestu k lektorovi. Moc angličtiny jsem ze školy nepochytil a stálo by za uvážení se v tom zdokonalit. Však angličtina se považuje za jeden z nejuniverzálnějších jazyků na světě, který se používá snad v každé mezinárodní firmě. Zaplacený kurz angličtiny by byl velice atraktivní benefit.“

„V dnešní době je široká škála benefitů, které zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům. Už to není jen „něco navíc“, ale při výběru práce se díváme i na to, co nám může zaměstnavatel poskytnout vedle práce. Pro mě byl důležitý benefit karta Multisport a karta Active Pass Card, které plně využívám nejen já, ale i manžel v podobě doprovodných karet.

V průběhu zaměstnání došlo k velké změně benefitů, kdy byla ukončena spolupráce s kartami na sport a relaxaci a zavedl se benefit zdravotní péče. Ten zahrnuje lékařskou péči, kterou ve značné míře máme všichni opatřenou vlastní zdravotní pojišťovnou. Dle mého názoru byla změna výhod spíše k horšímu, žádný z benefitů nebude na 100 % vyhovovat všem. Ale při takové změně, bych asi zohlednila i názory zaměstnanců, pro které benefity by byli raději a ty zohlednila. Proto mě přístup zaměstnavatele s argumentací „je to rozhodnutí celé skupiny“ zarazil a následná diskuze byla již zbytečná.

Naopak oceňuji benefit příspěvku k penzijnímu připojištění a doplňkovému penzijnímu spoření, příspěvek na stravování a dalších 5 dní volna k 25 dnům dovolené.“

Komentář vedoucího pracovníka k motivaci zaměstnanců:

„Podle filozofie společnosti Air Bank jsou součástí hodnocení zaměstnanců benefity. Benefity jsou i důležité pro zaměstnaneckou motivaci a spokojenost, mají přinést něco navíc, co doplní jejich měsíční ohodnocení. Zaměstnanci to ví, a protože si na tom staví sama společnost, řeší to i přímo vedoucí pracovníci. Konkrétně oddělení Řízení rizik a Péče o klienta patří mezi oddělení s malou fluktuací. Jedná se často o zaměstnance, kteří nastoupili do společnosti na začátku jejího fungování. A v té době se každý názor bral a počítal. Když tedy většina zaměstnanců řekla – chceme příspěvek na sport, příspěvek dostali, protože ho chtěli a banka neměla problém jim to nesplnit. Společnost ale již po víc jak devíti letech mnohonásobně vyrostla a na hlas zaměstnanců už není tak brán zřetel. Zvláště protože je banka součástí skupiny PPF a často se musí podřídit rozhodnutí skupiny. Mezi takové podřízení patřilo i poslední rozhodnutí o benefitech. Zaměstnanci tedy mohli nesouhlasit, jak chtěli, ale už na jejich rozhodnutí nebyl brán zřetel tak, jak to bylo v letech minulých. A to vyvolalo vlnu nespokojenosti, kritiky a snížení motivace zaměstnanců. Další nespokojenost pak mnohdy vyvolá špatně zvolená komunikace benefitů na zaměstnance. Například místo informace – tento benefit je málo využíváný, mohla jít přímo konkrétní informace o tom, že benefit ruší celá skupina PPF a my jej tak musíme zrušit taky. Zaměstnanci by tak věděli, že následně

projevené snahy o znovuzavedení benefitu jsou zbytečné. Což má také velký vliv na jejich motivaci.

V rámci poslední úpravy benefitů došlo ke zrušení příspěvku na MultiSport kartu. To je z mého pohledu velice špatné rozhodnutí. Bylo dobře, že společnost motivovala své zaměstnance ke zdravějšímu životnímu stylu a pohybu, což je v dnešní době velice trendy. Protože do zdravého životního stylu patří i stravování, tento benefit by doplnilo i zavedení tzv. "ovocných dnů", které by i příjemně osladily pracovní den.

Dále bych také velice ocenila zavedení výuky anglického jazyka, což už dnes vidíme jako běžnou praxi u mnoha společností. Společnost Air Bank sice nabízí rozmanité interní kurzy od kurzu první pomoci, po výuku Excelu, Wordu atp. Výuka cizích jazyků však v nabídce chybí i přesto, že je často poptávaná.“

V tabulce níže je rozebrán počet odpovědí na otázku, zda jsou zaměstnanci ve společnosti motivováni.

Tab. 4 Odpovědi NPS – motivace (vlastní zpracování)

Hodnoty	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet odpovědí	0	0	1	3	15	11	19	40	48	27	6
Relativní četnost	0	0	1	2	9	6	11	24	28	16	4

Počet odpovědí je rozdělen do sektorů dle požadavků na výpočet NPS. Tedy 0-6 (kritici), 7-8 (pasivní) a 9-10 (propagátoři). Jak je vidět v tabulce níže, převažují Pasivní odpovědi ve více než polovině případů, což činí 52 %. Do kategorie Propagátoři spadá „pouze“ 19 % odpovědí. Oproti tomu 29 % zaměstnanců patří do skupiny Kritici, a toto procento převažuje nad Propagátory.

Tab. 5 Míra motivace pracovníků ve společnosti (vlastní zpracování)

Jaká je míra motivace pracovníků ve společnosti?				
Možnosti odpovědí	Kritici	Pasivní	Propagátoři	Celkový počet
Počet odpovědí	49	88	33	170
Relativní četnost	29 %	52 %	19 %	



Obr. 21 Graf motivace pracovníků ve společnosti (vlastní zpracování)

NPS = Propagátoři – Kritici

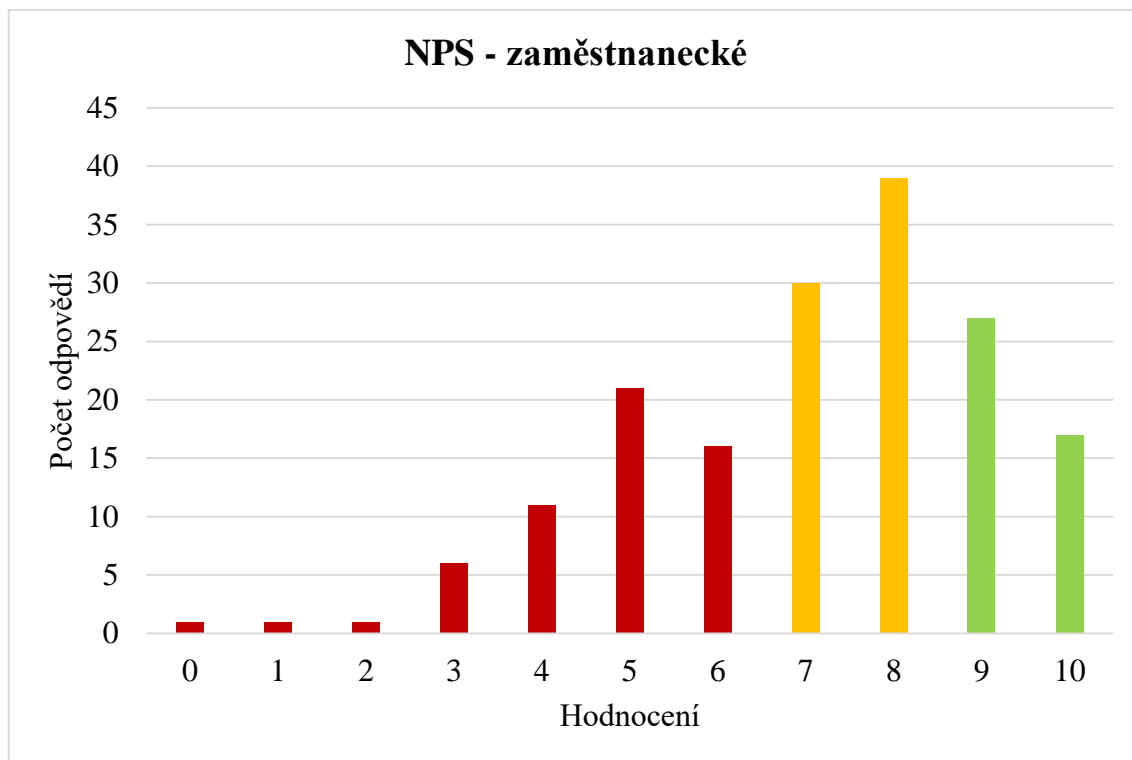
Celkové NPS = 19 % - 29 % = - 10 %

Z výsledku **-10 %**, na škále od -100 % do +100 %, lze usoudit, že zaměstnanci v divizi Řízení Rizik a Péče o klienta nejsou příliš motivovaní a spokojení.

Dílčí výzkumné cíle:

Zjistit, jaký podíl pracovníků je ochotný doporučit práci ve společnosti i dalším osobám.

Toto zjištění spadá do sekce zaměstnaneckého NPS. Odpověď na tento dílčí výzkumný cíl byla získána prostřednictvím dat z druhé otázky. Jak je vidět v grafu níže, tato otázka dopadla docela podobně jako otázka předcházející. Opět je zde vidět velký trend ve žlutých odpovědích, tedy v sekci Pasivní.



Obr. 22 NPS – zaměstnanecké (vlastní zpracování)

V následující tabulce je rozebrán počet odpovědí na otázku, zda jsou zaměstnanci ochotni doporučit práci ve společnosti i dalším osobám.

Tab. 6 Odpovědi NPS – zaměstnanecké (vlastní zpracování)

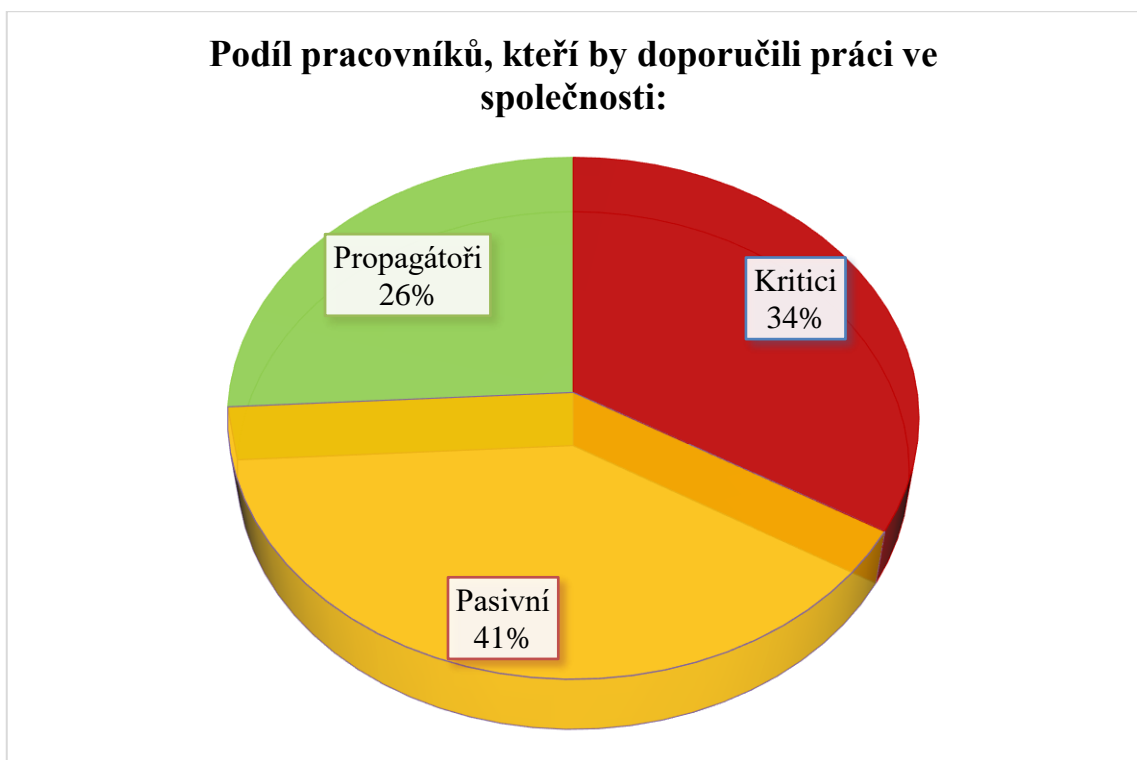
Hodnoty	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet odpovědí	1	1	1	6	11	21	16	30	39	27	17
Relativní četnost	1	1	1	4	6	12	9	18	23	16	10

Velké procentuální zastoupení můžeme vidět v kategorii Pasivní, jedná se o 41 %. Tato kategorie je procentuálně nejvíce zastoupena. Hned po této škále odpovědí se řadí kategorie Kritici v zastoupení 34 %. Bohužel Propagátoři jsou zastoupeni nejméně, a to ve výši 26 %. Opět jde vidět, že skupina Kritici převažuje nad Propagátory.

Tab. 7 Podíl pracovníků, kteří jsou ochotní doporučit práci ve společnosti i dalším osobám (vlastní zpracování)

Podíl pracovníků ochotný doporučit práci ve společnosti i dalším osobám.

Možnosti odpovědí	Kritici	Pasivní	Propagátoři	Celkový počet
Počet odpovědí	57	69	44	170
Relativní četnost	34 %	41 %	26 %	



Obr. 23 Graf pracovníků, kteří by doporučili práci ve společnosti (vlastní zpracování)

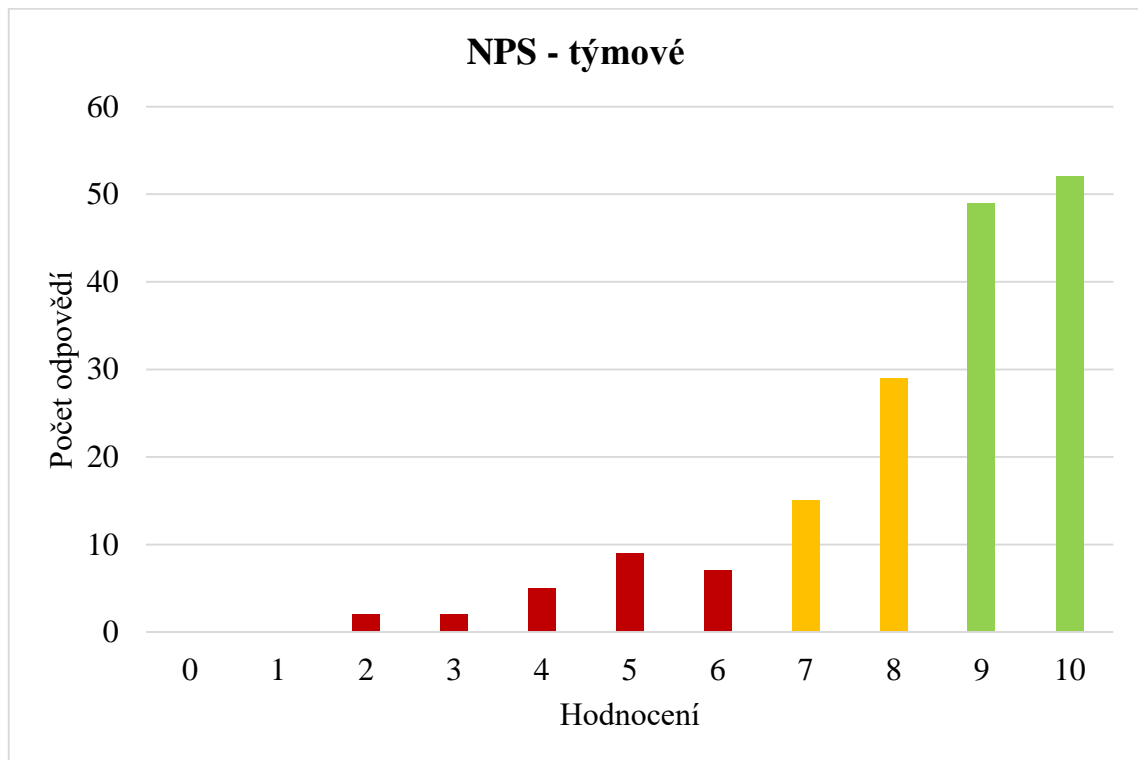
NPS = Propagátoři – Kritici

Celkové NPS = 26 % - 34 % = - 8 %

Z výsledku **-8 %**, na škále od -100 % do +100 %, lze usoudit, že zaměstnanci v divizi Řízení Rizik a Péče o klienta by příliš nedoporučili práci ve společnosti i dalším osobám.

Zjistit, jaký podíl pracovníků kladně hodnotí tým, se kterým pracuje.

Toto zjištění se řadí do sekce týmového NPS. Odpověď na tento dílčí výzkumný cíl byla získána prostřednictvím dat z páté otázky. Z následujícího grafu lze jednoznačně usoudit, že převažují zelené sloupce, tedy odpovědi v sekci Propagátoři.



Obr. 24 NPS – týmové (vlastní zpracování)

V následující tabulce je rozebrán počet odpovědí na otázku, zda zaměstnanci kladně hodnotí tým, se kterým pracují.

Tab. 8 Odpovědi NPS – týmové (vlastní zpracování)

Hodnoty	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet odpovědí	0	0	2	2	5	9	7	15	29	49	52
Relativní četnost	0	0	1	1	3	6	4	9	17	29	30

Tabulka níže ukazuje velké procento kategorie Propagátoři, a to ve výši 59 %. Toto procento je známkou toho, že zaměstnanci jsou se svým týmem velmi spokojeni, jelikož odpověděli převážně v hodnotách 9–10. Kritici zde mají nejmenší zastoupení, a to ve výši „pouhých“

15 %. Kategorie Pasivní je zastoupena v 26 % a řadí se na druhé místo v počtu odpovědí hned po Propagátorech.

Tab. 9 Podíl pracovníků, kteří kladně hodnotí tým, se kterým pracují (vlastní zpracování)

Podíl pracovníků, který kladně hodnotí tým, se kterým pracuje.

Možnosti odpovědí	Kritici	Pasivní	Propagátoři	Celkový počet
Počet odpovědí	25	44	101	170
Relativní četnost	15	26	59	



Obr. 25 Graf pracovníků, kteří kladně hodnotí tým (vlastní zpracování)

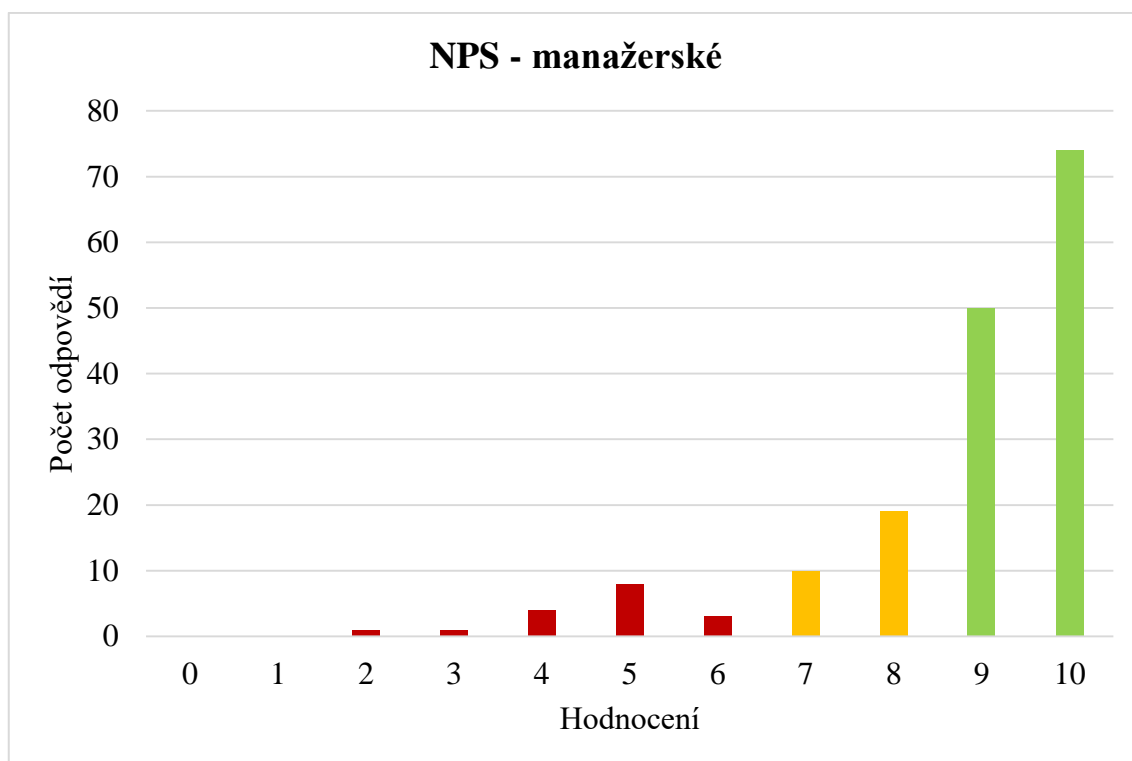
NPS = Propagátoři – Kritici

Celkové NPS = 59 % - 15 % = 44 %

Z výsledku **44 %**, na škále od -100 % do +100 %, lze usoudit, že zaměstnanci v divizi Řízení Rizik a Péče o klienta velmi kladně hodnotí tým, ve kterém pracují.

Zjistit, jaký podíl pracovníků kladně hodnotí svého nadřízeného.

Poslední dílčí výzkumný cíl se řadí do sektoru manažerského NPS. Odpověď na toto zjištění byla získána prostřednictvím dat z šesté otázky. Jak lze na první pohled jednoznačně říci, tato otázka dopadla úplně nejlépe ze všech již položených výzkumných otázek. V grafu níže převládají zelené sloupce, tedy Propagátoři s odpovědi v hodnotách 9–10.



Obr. 26 NPS – manažerské (vlastní zpracování)

V následující tabulce je rozebrán počet odpovědí na otázku, zda zaměstnanci kladně hodnotí svého nadřízeného.

Tab. 10 Odpovědi NPS – manažerské (vlastní zpracování)

Hodnoty	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet odpovědí	0	0	1	1	4	8	3	10	19	50	74
Relativní četnost	0	0	1	1	2	5	2	6	11	29	43

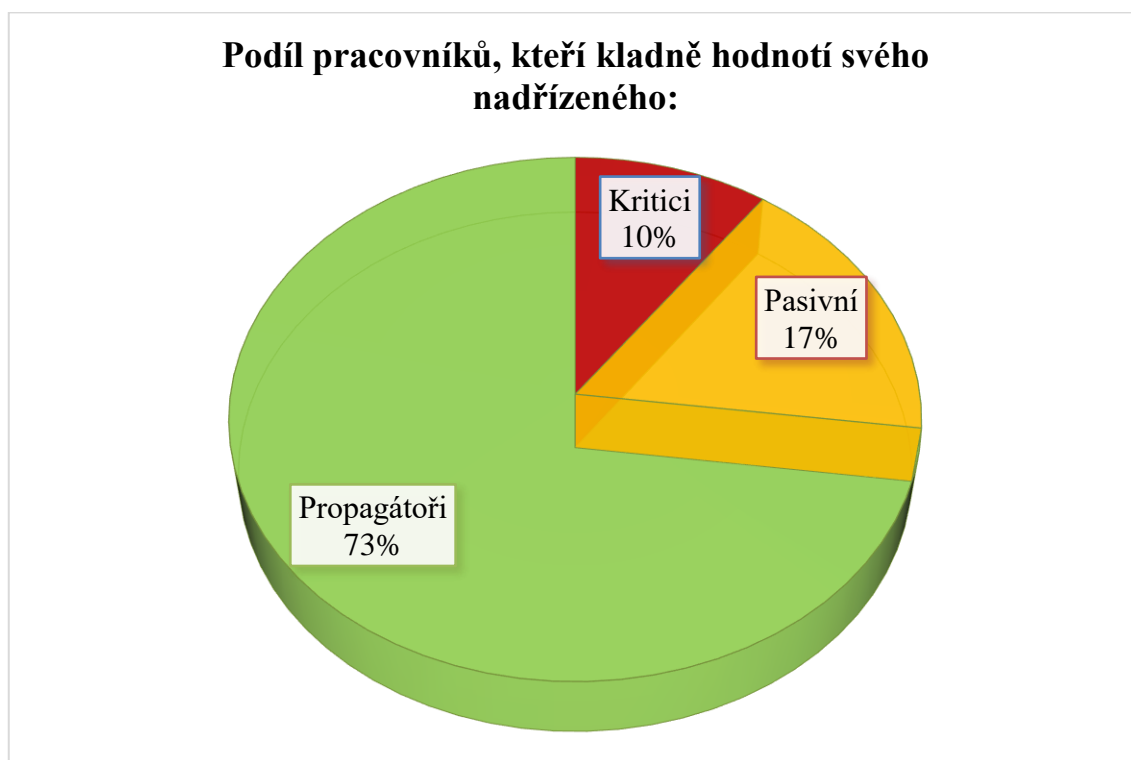
Jak je vidět v tabulce níže, zcela převažuje kategorie Propagátoři, a to ve výši 73 %. Je tedy zcela jasné, že zaměstnanci svého nadřízeného hodnotí velmi kladně. Do kategorie Kritici

spadá „pouze“ 10 % odpovědí. Kategorie Pasivní je také méně obsazena, a to „jenom“ ve výši 17 %.

Tab. 11 Podíl pracovníků, kteří kladně hodnotí svého nadřízeného (vlastní zpracování)

Podíl pracovníků, kteří kladně hodnotí svého nadřízeného.

Možnosti odpovědí	Kritici	Pasivní	Propagátoři	Celkový počet
Počet odpovědí	17	29	124	170
Relativní četnost	10 %	17 %	73 %	



Obr. 27 Graf pracovníků, kteří kladně hodnotí svého nadřízeného (vlastní zpracování)

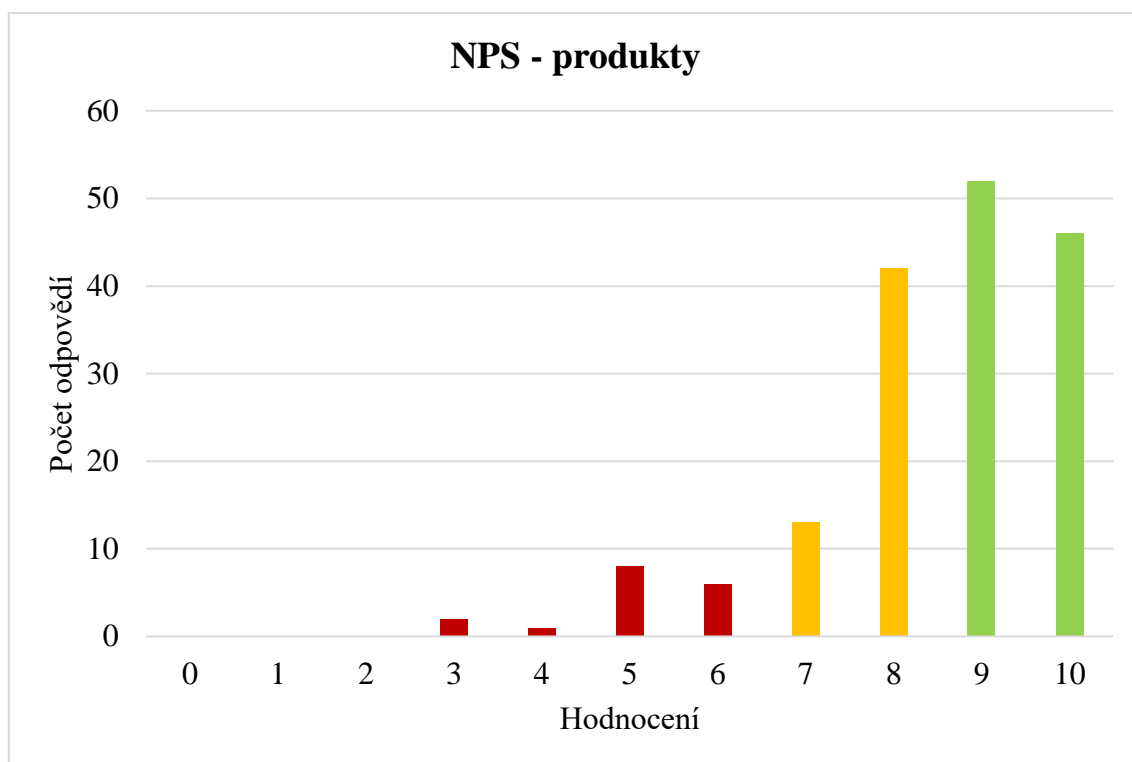
NPS = Propagátoři – Kritici

Celkové NPS = 73 % - 10 % = 63 %

Z výsledku **63 %**, na škále od -100 % do +100 %, lze usoudit, že zaměstnanci v divizi Řízení Rizik a Péče o klienta velmi kladně hodnotí svého nadřízeného. Jedná se o nejlepší výsledek ze všech otázek.

Doplňková otázka:**Zjistit, jaký podíl pracovníků je ochotný doporučit produkty i dalším osobám.**

Tato otázka se řadí do sektoru NPS – služby Air Bank. Odpověď na tuto otázku byla získána prostřednictvím dat ze třetí otázky. V grafu níže můžeme vidět převahu zelených sloupců, tedy Propagátoři, s odpovědí v hodnotách 9–10.



Obr. 28 NPS – produkty (vlastní zpracování)

V následující tabulce je rozebrán počet odpovědí na otázku, zda jsou zaměstnanci ochotní doporučit produkty společnosti i dalším osobám.

Tab. 12 Odpovědi NPS – produkty (vlastní zpracování)

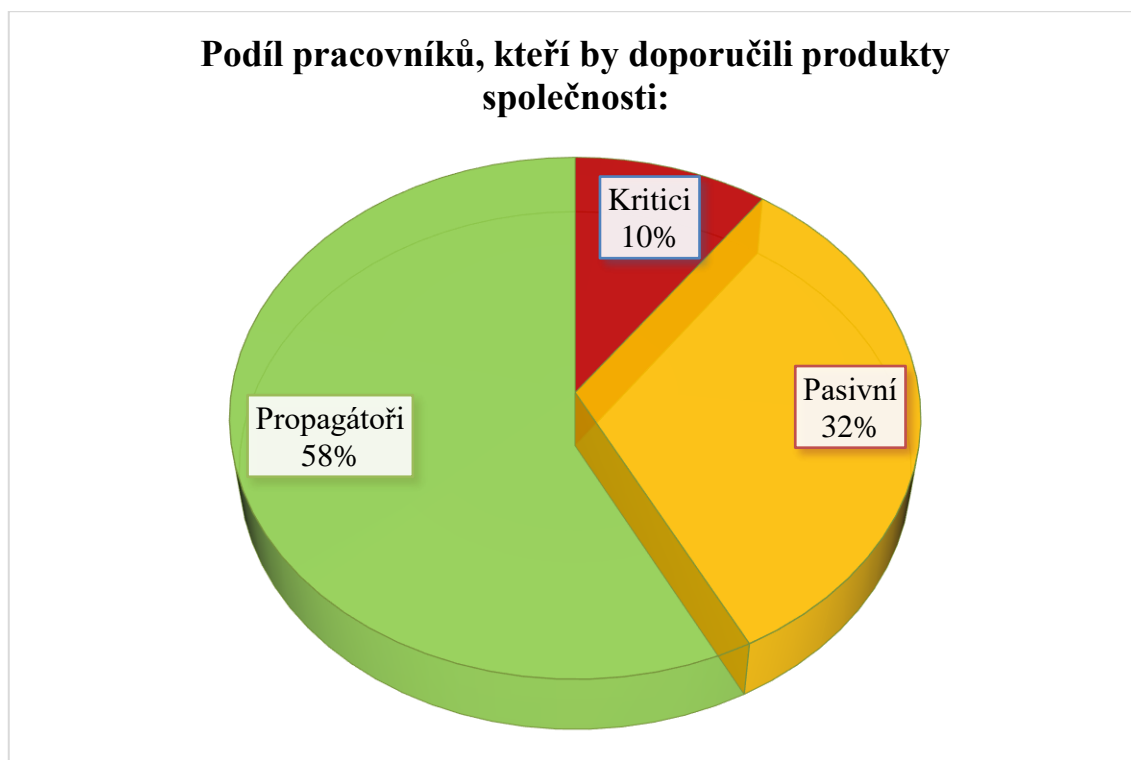
Hodnoty	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet odpovědí	0	0	0	2	1	8	6	13	42	52	46
Relativní četnost	0	0	0	1	1	5	4	8	25	31	27

Jak je vidět v tabulce níže, převažuje kategorie Propagátoři, a to ve výši 58 %. Můžeme tím pádem říci, že zaměstnanci jsou ochotni doporučit produkty společnosti i dalším osobám. Do kategorie Kritici spadá „pouze“ 10 % odpovědí. Kategorie Pasivní je zastoupena ve výši 32 %.

Tab. 13 Podíl pracovníků, kteří jsou ochotní doporučit produkty společnosti i dalším osobám (vlastní zpracování)

Podíl pracovníků, který je ochotný doporučit produkty společnosti i dalším osobám.

Možnosti odpovědí	Kritici	Pasivní	Propagátoři	Celkový počet
Počet odpovědí	17	55	98	170
Relativní četnost	10 %	32 %	58 %	



Obr. 29 Graf pracovníků, kteří by doporučili produkty společnosti (vlastní zpracování)

NPS = Propagátoři – Kritici

Celkové NPS = 58 % - 10 % = 48 %

Z výsledku **48 %**, na škále od -100 % do +100 %, lze usoudit, že zaměstnanci v divizi Řízení Rizik a Péče o klienta by doporučili produkty společnosti i dalším osobám.

7.5 Vyhodnocení stanovené hypotézy

Nyní bude provedeno vyhodnocení stanovené hypotézy. Nejprve je nutné si definovat nulovou hypotézu H_0 a alternativní hypotézu H_1 .

Nulová hypotéza H_0 : Míra celkové motivace zaměstnanců nezávisí na přímém nadřízeném.

Alternativní hypotéza H_1 : Míra celkové motivace zaměstnanců závisí na přímém nadřízeném.

Poté je nutné určit hladinu významnosti α , která je určena hodnotou $\alpha = 0,05$. V tabulce níže jsou zobrazeny absolutní četnosti odpovědí na celkovou míru motivace zaměstnanců a přímého nadřízeného.

Tab. 14 Absolutní četnost náhodných veličin (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Propagátoři	Kritici	Celkem (j)
Řízení rizik	46	6	52
Péče o klienta	78	11	89
Celkem (i)	124	17	141

Test je založen na srovnání absolutních četností uvedených v tabulce výše a hypotetických četností n_{ij} vypočítaných podle následujícího vzorce:

$$n_{ij} = \frac{n_i \times n_j}{n} \quad (1)$$

Tab. 15 Hypotetické četnosti veličin (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Propagátoři	Kritici	Celkem (j)
Řízení rizik	45,73	6,27	52
Péče o klienta	78,27	10,73	89
Celkem (i)	124	17	141

Předpoklady testu:

Z důvodu, že očekávané četnosti neklesly pod hodnotu 2 a všechny hodnoty jsou větší než 5, lze následující test provést.

Test nezávislosti χ^2 :

Výpočet dle následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij*})^2}{n_{ij*}} \quad (2)$$

$$\chi^2 = 0,002 + 0,012 + 0,001 + 0,007 = 0,022$$

Vypočítanou hodnotu testu nezávislosti χ^2 porovnáme s kritickou hodnotou rozdělením chí-kvadrátu s parametrem $v = (m-1) \times (n-1) = 1$, s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$, kde náleží m = počet řádků v tabulce a n = počet sloupců v tabulce. Kritická hodnota, která byla zjištěna z tabulky kritických hodnot, činí 3,84. Hodnota testované statistiky je 0,022, což je méně než tabulková hodnota.

Tab. 16 Výsledky testu nezávislosti χ^2 (vlastní zpracování)

Výzkumná hypotéza	Stupeň volnosti	Tabulková hodnota	Testovací kritérium
H	1	3,84	0,022

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti míře celkové motivace zaměstnanců na přímém nadřazeném přijímáme. Můžeme tedy říci, že na hladině významnosti 5 % celková míra motivace zaměstnanců nezávisí na přímém nadřazeném.

H_0 : Míra celkové motivace zaměstnanců nezávisí na přímém nadřazeném.

7.6 Shrnutí analytických poznatků

Analytická část diplomové práce byla zaměřená na rozvojové aktivity pro zaměstnance, manažerskou práci přímých nadřízených, zjištění současného stavu zaměstnaneckých výhod a benefitů. Dále se také detailně zabývala analýzou výsledku dotazníkového šetření eNPS. Analýzou byly zjištěny následující skutečnosti.

Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti Air Bank a.s. v divizi Řízení rizik a Péče o klienta byla provedena prostřednictvím analýzy firemních dokumentů, formou nestrukturovaných rozhovorů s personální manažerkou, zaměstnanci a také s vedením společnosti. Podkladem pro analytickou část bylo nejnovější dotazníkové šetření eNPS.

Zaměřila jsem se na rozvojové aktivity pro zaměstnance, které společnost již nabízí. Těchto aktivit je celkem mnoho a zaměstnanci je rádi využívají, ale často bývají v anglickém jazyce. Popsala jsem každodenní manažerskou práci přímých nadřízených, díky které jsou zaměstnanci se svým nadřízeným velmi spokojeni. Zaměřila jsem se na analýzu zaměstnaneckých výhod a benefitů, aby bylo možné dát do kontextu, co společnost již pro motivaci svých zaměstnanců dělá. Dle mého názoru nejsou zaměstnanecké benefity ve společnosti příliš vhodně zvoleny. Oceňuji příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, ale chybí mi příspěvek na životní pojištění, který bývá povinností u sjednání hypotéky, což je nyní pro zaměstnance velmi aktuální téma. Také kvůli této době raketově stoupla ve společnosti práce z domu. Většina zaměstnanců práci z domu zvládá bez problému a jsou rádi, že mají tuto možnost. Nevýhodou je, že zaměstnavatel neposkytuje zaměstnanci žádné finanční náhrady. Celkem novinkou je poskytování zdravotní péče ve spolupráci s Canadian Medical s.r.o., které se ze začátku dostalo rozporuplných reakcí od zaměstnanců a ani nyní není tento benefit v divizi nijak zvlášť oblíbený.

Další součástí analýzy byl výpočet a zhodnocení nejnovějšího zaměstnaneckého NPS. Analyzovat současnou úroveň motivace pracovníků jsem se rozhodla pomocí eNPS. Provedla jsem srovnání tohoto měření ve všech divizích, ze kterého jasně vyplynulo, že divize Řízení rizik a Péče o klienta s výsledkem -8 % je na tom nejhůře ze všech divizí ve společnosti. Celkový výsledek eNPS za Air Bank a.s. byl +17 %. Dále jsem se věnovala vyhodnocení výzkumné otázky, dílčích výzkumných cílů a hypotézy, včetně detailního rozboru zaměstnaneckého NPS v divizi Řízení rizik a Péče o klienta.

Nejsilnější stránkou firemního systému motivace bylo zjištění, že ve společnosti jsou mezilidské vztahy na velmi vysoké úrovni. Zaměstnanci velmi kladně hodnotí tým, ve kterém pracují, což bylo potvrzeno výsledkem NPS ve výši +44 %. Nejvíce kladně hodnocené se ukázalo hodnocení nadřízeného zaměstnance. Z výsledku NPS +63 %, bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou se svým vedoucím velmi spokojeni. Jednalo se o nejlepší výsledek ze všech otázek. Také bylo potvrzeno, že zaměstnanci jsou spokojeni s produkty společnosti a rádi je doporučují i dalším osobám, NPS bylo změřeno ve výši +48 %.

Na nízké úrovni se ukázala oblast motivace zaměstnanců nejen vyhodnocením zaměstnaneckého dotazníku NPS, ale i samotnou analýzou všech použitých metod. Z tohoto dotazníkového šetření vyplynulo díky výsledku NPS -10 %, tzn., že zaměstnanci v divizi nejsou příliš motivovaní. Příčiny slabé motivace zaměstnanců ve společnosti jsou následující. Zrušení sportovních karet, které využívalo velké množství zaměstnanců, nebylo vhodné. Zaměstnanci sice oceňují, že zaměstnavatel jim nabízí různé benefity, ale přijde jim, že nejsou zcela vhodně zvoleny. Také jim ve společnosti chybí forma jazykového vzdělávání, příspěvek na životní pojištění a nějaký benefit, který by podpořil jejich imunitu v této nelehké době. Na tom všem by měla společnost zapracovat, aby se motivace jejich zaměstnanců zvýšila. Také bylo zjištěno slabé místo v tom, zda by zaměstnanci doporučili práci ve společnosti i dalším osobám. Z výsledku NPS -8 %, lze usoudit, že tomu tak není.

Pomocí Chí-kvadrát testu byla testována hypotéza H_0 : Míra celkové motivace zaměstnanců nezávisí na přímém nadřízeném. Ověření platnosti nulové hypotézy bylo provedeno prostřednictvím Pearsonova Chí-kvadrát testu. Na základě srovnání hodnot testové statistiky a kritické hodnoty zjištěné pomocí statistických tabulek, byla nulová hypotéza přijata. Díky tomu byla prokázána nezávislost mezi motivací zaměstnanců a jejich přímým nadřízeným.

8 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

V poslední části diplomové práce se budu věnovat konkrétnímu projektu ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti Air Bank a.s. v divizi Řízení rizik a Péče o klienta.

I když se společnost o své zaměstnance stará, z dotazníkového šetření eNPS bylo zjištěno následující. Z výsledku NPS +63 % bylo potvrzeno, že zaměstnanci jsou se svým vedoucím velmi spokojeni. Navzdory tomu bylo výsledkem NPS -10 % zjištěno, že zaměstnanci nejsou příliš motivováni a spokojeni. Dále bylo z výsledku NPS +44 % zjištěno, že zaměstnanci velmi kladně hodnotí tým, se kterým pracují. Avšak z výsledku NPS -8 % vyplývá, že by zaměstnanci nedoporučili práci ve společnosti dalším osobám. Tato zjištění potvrzují, že zaměstnanci v divizi Řízení rizik a Péče o klienta nejsou motivováni a je potřeba na této skutečnosti ve společnosti zapracovat.

8.1 Rámec projektu

Jak uvádějí Doležal, Krátký a Cingl (2013), celý projektový záměr by měl být zpracován na základě logické posloupnosti do tabulky. Díky tomu se můžeme lépe orientovat v projektu a uvědomit si základní odpovědnosti a hierarchii. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013)

Tab. 17 Projektový záměr (vlastní zpracování)

Projektový záměr	
Základní údaje	
Zpracovala: Bc. Vendula Buráňová Datum: 15. 5. 2021	
Název projektu	Zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> - Efektivnější dosahování cílů ve společnosti. - Zvyšování kvalifikace pracovníků. - Úspora času a nákladů za nová výběrová řízení díky omezení fluktuace zaměstnanců.
Cíl projektu	Motivace zaměstnanců v divizi Řízení rizik a Péče o klienta bude zvýšena.
Výchozí stav	Uskutečněná analýza v divizi Řízení rizik a Péče o klienta dokázala:

	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměstnanci nejsou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. - Zaměstnancům chybí nabídka jazykového vzdělávání od zaměstnavatele. - Zaměstnanci by uvítali navrácení sportovních karet jako benefitu.
Termín dokončení	31. 5. 2022
Zdroje financování	Rozpočet společnosti.
Hrozby neuskutečnění projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Snížení motivace pracovníků včetně jejich pracovního výkonu. - Zvýšení fluktuace zaměstnanců. - Zhoršení ekonomické situace společnosti.
Nejasnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Přístup vedoucích pracovníků. - Ochota zaměstnanců.
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje	Air Bank a.s.
Komu je projekt určen	Divize Řízení rizik a Péče o klienta.
Kdo projekt povede	Manažeři personálního oddělení.
Kdo by se řízení projektu měl účastnit	Vedoucí pracovníci v divizi Řízení rizik a Péče o klienta.
Stručný popis řešení projektu	
Výstupy projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců v divizi. - Zavedení ovocných dnů ve společnosti. - Navrácení sportovních karet formou zaměstnaneckých benefítů. - Vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím výuky anglického jazyka ve společnosti. - Zavedení celofiremních sportovních soutěží. - Zavedení příspěvku na životní pojištění.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> - Detailní rozpracování jednotlivých aktivit projektu. - Schválení projektu vedoucími pracovníky. - Organizace a plánování jednotlivých aktivit uvedených v projektu.

	<ul style="list-style-type: none"> - Před ukončením projektu proběhne vyhodnocení projektu prostřednictvím dalšího šetření eNPS.
Hlavní rizika	<ul style="list-style-type: none"> - Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými aktivitami. - Neochota vedoucích pracovníků realizovat projekt. - Překročení plánovaných nákladů. - Nedostatek finančních zdrojů. - Klesající motivace pracovníků v divizi. - Nevhodně zvolená struktura projektu.
Předpokládaná doba trvání	<ul style="list-style-type: none"> - 12 měsíců
Předpokládané náklady	<ul style="list-style-type: none"> - 432 800 CZK

8.2 Charakteristika a cíl projektu

Cílem tohoto projektu bude zvýšení motivace zaměstnanců v divizi Řízení rizik a Péče o klienta ve společnosti Air Bank a.s. Ověřitelným ukazatelem je zvýšení motivace zaměstnanců v divizi o 10 %, které bude zjištěno prostřednictvím dalšího měření eNPS, a to včetně zjištění jejich motivace.

Navrhovaný projekt bude vycházet z provedené analýzy měření eNPS a bude navržen tak, aby vyhovoval jak požadavkům zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Projekt bude vycházet ze současné ekonomické situace společnosti. Nedílnou součástí projektu budou také předpokládané náklady, rizika a přínosy spojené s tímto projektem.

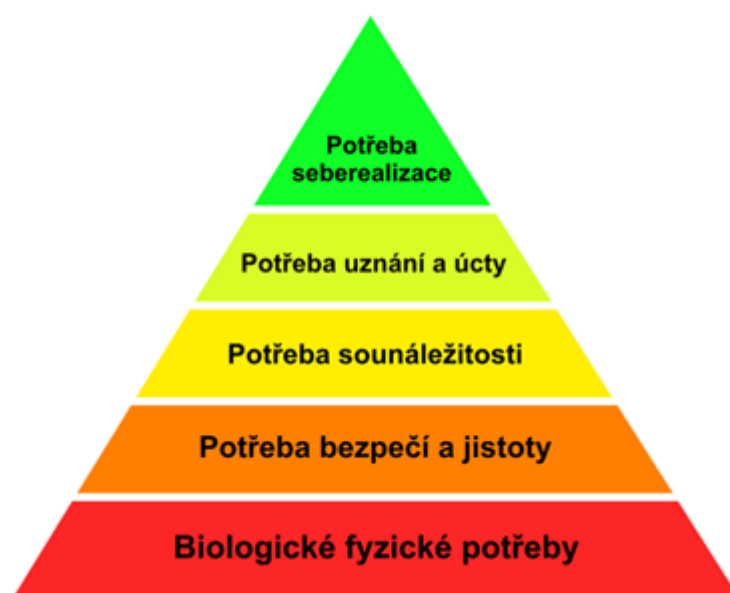
V této části diplomové práce se budu zabírat projektovými aktivitami, které by měly vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. Aktivity vychází z výsledků analýzy současného stavu motivace zaměstnanců a nedostatků ve společnosti, které bezprostředně souvisí s cíli projektu. Tyto navrhované prostředky ke zvýšení motivace byly stanoveny na základě rozhovorů s vedením, kolegy a také vlastního působení ve společnosti. Prostředky jsou zvoleny různorodě tak, aby zasáhly co největší počet zaměstnanců. Jak už bylo v teoretické části zmíněno, motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a také usměrňuje naši aktivitu, zaměřuje

a určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, zájmy, potřeby, postoje, hodnoty a ideály. Proto jsem pro projektovou část zvolila následující prostředky.

Navrhované prostředky ke zvýšení motivace:

- Zavedení ovocných dnů ve společnosti
- Program Multisport a Active Pass Card
- Výuka anglického jazyka ve společnosti
- Celofiremní sportovní soutěže
- Příspěvek na životní pojištění

Projektové aktivity jsem zvolila také na základě **Maslowovy pyramidy lidských potřeb** (Obr. 30), kterou použiji jako nástroj pro zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti. Tyto potřeby zaměstnanec motivují k veškerému chování a jednání. Projektem potřebuji zvýšit motivaci zaměstnanců, prostřednictvím uspokojení těchto potřeb budou tedy zaměstnanci pracovat usilovněji a kvalitněji. Penězi lze stimulovat pouze jeden stupeň této pomyslné pyramidy potřeb. Jelikož je zaměstnanec především člověk, potřebuje dosáhnout uspokojení více potřeb. Uspokojení nižších potřeb této pyramidy je předpokladem toho, aby nastoupily vyšší potřeby.



Obr. 30 Maslowova pyramida potřeb (Jak motivovat zaměstnance, 2012)

Aby mohl vedoucí pracovník správně motivovat, měl by být schopen správně odhadnout, v jakém stupni hierarchie potřeb se daný zaměstnanec nachází. Ke každé úrovni této hierarchie je možné přiřadit nástroje, které by pomohly uspokojit potřebu pracovní motivace.

Biologické fyzické potřeby:

Jedná se o základní potřeby lidského organismu a mají nejvyšší prioritu. Mimo jiné mezi ně patří také **potřeba přijímání potravy**. Na základě uspokojení této základní potřeby jsem jako první motivační aktivitu zvolila zavedení ovocných dnů ve společnosti. Dále sem patří **potřeba fyzické aktivity**, která bude u zaměstnanců uspokojena zavedením programu Multisport a Active Pass Card. Pokud u zaměstnanců uspokojíme tento základní kámen pyramidy, můžeme přejít k uspokojení další potřeby.

Potřeba bezpečí a jistoty:

Jakmile jsou naplněny biologické fyzické potřeby, začnou narůstat potřeby bezpečí a jistoty. Zde mimo jiné patří **jistota zdraví a fyzické bezpečnosti, jistota rodiny**. Aby zaměstnanec uspokojil tyto potřeby, bude ve společnosti zavedena motivační aktivita ve formě příspěvku na životní pojištění. Na základě tohoto příspěvku zaměstnanec bude vědět, že ať už se mu stane cokoliv, bude o něj a jeho rodinu postaráno.

Potřeba sounáležitosti:

Po naplnění fyziologických potřeb a potřeby bezpečí následuje třetí vrstva, a to sociální potřeby. Mimo další zde spadá **potřeba náklonosti, sounáležitosti a vzájemná podpora**. Na podporu této potřeby bude zavedena motivační aktivita ve formě finanční pomoci vybrané neziskové organizaci. Tím, že se díky zaměstnanci přispěje na dobrou věc, bude tato potřeba uspokojena.

Potřeba uznání a úcty:

Všichni zaměstnanci mají **potřebu být respektováni, přijímáni a oceňováni**. Po provedené analýze jsem zjistila, že tento druh potřeby je u zaměstnanců již uspokojován. Od svých nadřízených se cítí být respektováni a oceňováni. Proto tuto potřebu nebudu dále v projektu rozvíjet.

Potřeba seberealizace:

Seberealizace je instinktivní potřeba. Tato potřeba je uspokojena **sebevzděláním, možnostmi dalšího vzdělání a rozvoje**. Aby byla u zaměstnanců uspokojena, bude ve společnosti zavedena výuka anglického jazyka, na základě které zaměstnanci zlepší své vzdělání a naplní rozvoj jazykových schopností.

Na projektové aktivity je pohlíženo také prostřednictvím následující motivační teorie. **Herzbergova dvoufaktorová teorie** se používá při sestavení motivačních faktorů pracovníků ve společnosti.



Obr. 31 Herzbergova dvoufaktorová teorie (Krninská, 2012)

Pracovní motivaci ovlivňují dvě odlišné skupiny faktorů:

- **Hygienické faktory**
- **Motivátory**

Hygienické faktory:

Tyto faktory se vztahují ke vnějšímu pracovnímu prostředí. Analýzou bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni se svými nadřízenými a díky mladšímu kolektivu jsou ve společnosti mezilidské vztahy také na velmi dobré úrovni. Je však prostor k zapracování na politice organizace, kvůli které byly zrušeny sportovní karty. Proto v projektu navrhuji jejich

znovuzavedení, protože právě tento benefit zaměstnancům nejvíce chybí. K podpoře pracovních podmínek je navrženo zavedení ovocných dnů a k pocitu většího bezpečí je zaveden příspěvek na životní pojištění.

Motivátory:

Motivátory se vztahují na vnitřní motivační faktory zaměstnance. Provedenou analýzou bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci vedeni k samostatné práci a také za svou práci nesou zodpovědnost. Vedoucí pracovníci je za dobře odvedenou práci chválí a dále je školí k jejich kariérenímu růstu. Ve společnosti je ovšem prostor k většímu osobnímu rozvoji. Proto je v projektové části navržena výuka anglického jazyka, která zaměstnancům chybí. Také sem můžeme zařadit zavedení celofiremní sportovní soutěže, na základě které bude zaměstnanec cítit uznání od okolí, protože díky jeho výkonům bude přispěno na dobrou věc.

8.3 Dílčí aktivity projektu

V této části práce budou představeny jednotlivé návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců, a to společně s termíny realizace a náklady. Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci divize Řízení rizik a Péče o klienta ve vybrané společnosti.

8.3.1 Zavedení ovocných dnů

Ke zvýšení motivace i ke zlepšení fyzického zdraví a imunity by mohlo přispívat zavedení ovocných dnů ve společnosti. Společnost nyní, pokud dosahuje dobrých výsledků, pořádá různé akce pro zaměstnance, např. návštěvu restaurace či pohoštění zaměstnanců na pracovišti různými sladkostmi a čerstvými džusy. Jednalo se však pouze o nárazové akce, nikoliv o pravidelnou záležitost.

Ovocné dny bych navrhla i proto, že tyto počiny si zaměstnanci pochvalovali, vadilo jim však, že se jedná pouze o jednorázové akce. Zavedením tohoto dne by bylo vyhověno i těm zaměstnancům, kteří považují občerstvení v nejbližší pekárně za nezdravé.

Ovocné dny by mohly být organizovány jedenkrát měsíčně v průběhu jednoho roku. Zaměstnanci společnosti by o těchto dnech byli informováni prostřednictvím plakátů vylepených v kuchyňkách společnosti. Plakáty by byly vyvěšeny vždy 2 dny před konáním akce, tedy vždy každé první pondělí v měsíci, a ovocný den by se konal první středu v měsíci.

Zaměstnanci by byli informováni také prostřednictvím firemního e-mailu. Byla by založena e-mailová událost, která by měla nastavena pravidelné upozornění, a to s měsíční frekvencí. Zaměstnanci by tedy měli každou první středu v měsíci v e-mailu upozornění na tento ovocný den.

Plán plakátu na ovocné dny:

- **Potřebné činnosti:** grafické zpracování plakátu, vytisknutí plakátů
- **Termín realizace:** grafické zpracování 14 dní před prvním konáním (poté po celou dobu akce zůstane grafický návrh stejný, pouze úprava data), vždy 2 dny před konáním ovocného dne tisk a lepení plakátů
- **Množství:** 4 ks, formát A4
- **Náklady:** grafické zpracování, tisk plakátů – 0 CZK

Čerstvé ovoce by se objednávalo v bedýnkách, ve kterých jsou již namíchány různé druhy ovoce, které se časem obměňují.

Dodavatel A: Zdravé bedýnky ze zdravebedynky.cz



Obr. 32 Ovocná bedýnka (Zdravé bedýnky, 2021)

Složení ovocné bedýnky:

- Ananas, jablko mix, hruška, mandarinka, grep, kiwi, banán, zázvor, pomeranč, citron.

Bedýnka se skládá z 10 kg ovoce, v závislosti na sezóně a momentální dostupnosti může být její obsah změněn.

Ovocné bedýnky jsou rozváženy v rámci města Brna a jeho blízkého okolí zdarma.

Jedna ovocná bedýnka vychází na 449 CZK. Pro divizi by se objednávaly dvě ovocné bedýnky měsíčně, tedy náklady by činily 898 CZK měsíčně a ročně by se jednalo o částku 10 776 CZK.

Tab. 18 Dodavatel A: Náklady na ovocné bedýnky (vlastní zpracování)

Dodavatel A: Náklady na ovocné bedýnky	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace objednávky
Termín opakování	1 měsíc
Množství	2 ks ovocné bedýnky
Náklady (měsíc)	898 CZK
Celkové náklady (rok)	10 776 CZK

Dodavatel B: FreshBedýnka z Rohlik.cz



Obr. 33 Ovocná BIO bedýnka (FreshBedýnka, 2021)

Bedýnka plná ovoce v BIO kvalitě pro celou rodinu v celkové hmotnosti 6 kg.

Složení ovocné bedýnky:

- BIO banány (cca 1,5 kg), BIO jablka (cca 1 kg), BIO hrušky (cca 1 kg), BIO citrony (cca 0,3 kg), BIO pomeranče (cca 1 kg), BIO avokádo (2 ks), BIO mango (cca 0,4 kg), BIO kiwi (cca 0,5 kg).

FreshBedýnky jsou rozváženy zdarma.

Jedna ovocná bedýnka vychází na 599,90 CZK. Pro divizi by se objednávaly dvě ovocné bedýnky měsíčně, tedy náklady by činily 1 199,8 CZK měsíčně a ročně by se jednalo o částku 14 397,6 CZK.

Tab. 19 Dodavatel B: Náklady na ovocné bedýnky (vlastní zpracování)

Dodavatel B: Náklady na ovocné bedýnky	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace objednávky
Termín opakování	1 měsíc
Množství	2 ks ovocné bedýnky
Náklady (měsíc)	1 199,8 CZK
Celkové náklady (rok)	14 397,6 CZK

Dodavatel C: Ovocná BIO bedýnka z Badeko.cz

Obr. 34 Ovocná BIO bedýnka (Ovocná BIO bedýnka, 2021)

Bedýnka ovoce s certifikátem BIO je složena z ovoce z produkce českých ekofarem a exotického BIO ovoce ze zahraničí, které na ekofarmě Deblín skladují a prodávají. Hmotnost bedýnky se v závislosti na složení pohybuje mezi 4 a 5 kilogramy. Bedýnky lze také předplatit 10+1 zdarma ovocná BIO bedýnka za 3 850 CZK.

Složení ovocné bedýnky:

- BIO banány (Zahraniční ekofarmy), BIO hrušky (Zahraniční ekofarmy), BIO citrony (Ekofarma Deblín), BIO broskve (Zahraniční ekofarmy), BIO mandarinky (Zahraniční ekofarmy), BIO mango (Zahraniční ekofarmy), BIO jablka červená (Ovocnářské družstvo Brno).

Ovocné BIO bedýnky jsou rozváženy zdarma.

Jedna zvýhodněná ovocná bedýnka vychází na 350 CZK. Pro divizi by se objednávaly dvě ovocné bedýnky měsíčně, tedy náklady by činily 700 CZK měsíčně a ročně by se jednalo o částku 8 400 CZK.

Tab. 20 Dodavatel C: Náklady na ovocné bedýnky (vlastní zpracování)

Dodavatel C: Náklady na ovocné bedýnky	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace objednávky
Termín opakování	1 měsíc
Množství	2 ks ovocné bedýnky
Náklady (měsíc)	700 CZK
Celkové náklady (rok)	8 400 CZK

Pro výběr dodavatele bude použita metoda váhového hodnocení podle pořadí. 1 je nejlepší, 2 průměr a 3 nejhorší. Váhy kritérií jsou stanoveny podle požadavků společnosti, nejvyšší váhu má BIO složení, naopak nejnižší váhu má hmotnost bedýnky.

Tab. 21 Výběr dodavatele ovocné bedýnky (vlastní zpracování)

Informace	Váha	A	B	C	Vážené skóre A	Vážené skóre B	Vážené skóre C
Bio produkty	0,3	3	2	1	0,9	0,6	0,3
Lokální dodavatel	0,25	3	2	1	0,75	0,5	0,25
Hmotnost bedýnky	0,25	1	2	3	0,25	0,5	0,75
Cena bedýnky	0,2	1	3	2	0,2	0,6	0,4
Celkem	1	-	-	-	2,1	2,2	<u>1,7</u>

Podle výše uvedené tabulky (Tab. 21) zpracované metodou váhového hodnocení podle pořadí je nejvhodnějším dodavatelem Ovocná BIO bedýnka z Badeko.cz. Tímto výběrem budou také podpořeni místní producenti.

8.3.2 Program Multisport a Active Pass Card

Nemohu nezmínit tyto zaměstnanecké výhody, které společnost již v minulosti nabízela. Zrušení těchto příspěvků na sportovní aktivity ve společnosti vzbudilo velkou vlnu negativních emocí. Když jsem v rámci rozhovorů s kolegy zjišťovala, co by mohlo zvýšit jejich motivaci v zaměstnání a co jim na společnosti vadí, byla to ve většině případů ztráta tohoto benefitu. Tento benefit byl ve společnosti hojně využíván a zaměstnanci s ním byli velmi spokojeni.

Jedná se o speciální kartu, díky které máte možnost získat neomezený vstup do sítě téměř 600 sportovních a relaxačních zařízení po celé České republice nebo třeba jízdy na Rekolech. A ať už vás baví jóga, plavání, nebo thai box, každý si něco najde. Pro milovníky relaxace jsou v nabídce třeba solné jeskyně, plavání nebo jiné wellness aktivity.

Na každý den náleží jeden volný (nebo zvýhodněný) vstup, který může být využit na kterémkoliv z míst. Je jen na zaměstnanci, jestli této možnosti využije každý den nebo jen jednou týdně. Cena karty zůstává od zakoupení stále stejná, její hodnota však roste díky rychlému rozšiřování do stále více měst.

Cena za jednu Multisport kartu se pohybuje okolo 700 CZK na měsíc, konkrétní částka pro koncového zaměstnance se ovšem odvíjí od počtu odebraných kusů karet ve firmě a její ochotě ji spolufinancovat. Společnosti také vznikají finanční náklady ve formě administrativních nákladů na zaměstnance, kteří budou muset tyto sportovní kartičky se společnostmi zařizovat.

- **Program Multisport**

Platí se srážkou ze mzdy, a to dopředu.

- 500 CZK měsíčně stojí základní karta pro zaměstnance (**náklad pro zaměstnavatele 200 CZK**)
- 790 CZK měsíčně stojí doprovodná karta pro dospělou osobu, kterou může objednat pouze držitel karty základní
- 400 CZK měsíčně stojí dětská karta, která je také navázána na držitele základní karty

Karta se vydává na dobu neurčitou, je na jméno a není přenosná, každý se při použití karty prokazuje dokladem totožnosti.

Tab 22 Náklady na Program Multisport (vlastní zpracování)

Náklady na Program Multisport	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace objednávky. Administrativní činnosti.
Termín opakování	1 měsíc
Množství	30 % – 50 zaměstnanců
Náklady (měsíc)	10 000 CZK
Celkové náklady (rok)	120 000 CZK

- **Active Pass Card**

- Cena základní karty při objednání na dobu neurčitou je 460 CZK na měsíc (**náklad pro zaměstnavatele 100 CZK**)

Ke kartě se nabízí i partnerská karta pro někoho blízkého za cenu 500 CZK na měsíc. Platí však, že pokud se zruší karta zaměstnanci, zruší se i partnerská karta.

Tab. 23 Náklady na Active Pass Card (vlastní zpracování)

Náklady na Active Pass Card	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace objednávky. Administrativní činnosti.
Termín opakování	1 měsíc
Množství	30 % – 50 zaměstnanců
Náklady (měsíc)	5 000 CZK
Celkové náklady (rok)	60 000 CZK

Procentuální odhady využití tohoto benefitu zaměstnanci jsou podloženy jejím využíváním v minulosti.

Společnost by nabízela obě sportovní karty, jak tomu bylo v minulosti. MultiSport kartu a Active Pass Card může zaměstnavatel jednoduše zařídit přes oficiální stránky společnosti. Manažer HR si sjedná schůzku se zástupci společností MultiSport a Active Pass a domluví si s nimi podmínky, za kterých by jim společnosti karty poskytly.

Pro zaměstnance jsou tyto příspěvky od zaměstnavatele nedaňovým příjmem a nevstupují do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. Část, kterou doplácí zaměstnanec, je mu stržena z čisté mzdy. Náklady na sportovní karty jsou daňově neuznatelné.

8.3.3 Výuka anglického jazyka ve společnosti

Jazykové vzdělávání by mohlo být zahrnuto do strategie společnosti. Podle řady průzkumů patří jazykové vzdělávání vedle příspěvků na stravu, volno navíc nebo flexi režimu k nejčastěji nabízeným benefitům ze strany zaměstnavatelů. Zaměstnanci si uvědomují, že se z dlouhodobého hlediska vyplatí investovat do svého vlastního rozvoje, a proto jsou motivováni ke svému rozvoji cizího jazyka. Nově získané znalosti jsou něco, co neztrácí hodnotu a bude využitelné i v budoucnu. Stejně tak si je zaměstnavatel vědom toho, že je potřeba své zaměstnance neustále vzdělávat, a to právě v oblasti jazykových znalostí, které bývají často nedostatečné. (Vlková, 2017)

Pro zaměstnance společnosti je důležité se i nadále vzdělávat a tento firemní benefit může zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců. Jazykové vzdělávání může zaměstnance motivovat

k lepším pracovním výkonům. Na některých pozicích je znalost angličtiny důležitá a je tedy nutné, aby zaměstnanci byli schopni dobře komunikovat v cizím jazyce. V současnosti neprobíhá ve společnosti žádná výuka cizího jazyka. V rámci projektu je navrženo zavést ve společnosti pravidelné kurzy anglického jazyka. Časová náročnost na výuku anglického jazyka uvnitř společnosti je jedna lekce týdně po 60 minutách po pracovní době zaměstnance. Lekce bude určena pro 10 zaměstnanců. V sídle společnosti je k dispozici velká zasedací místnost, která by k tomuto účelu byla využívána, a proto zaměstnanci nemusí za jazykovým kurzem nikam jezdit. Náklady na lektora anglického jazyka pro firmy se v Brně pohybují v cenovém rozmezí 450 – 650 CZK za lekci. Tento průzkum jsem provedla z databáze lektorů z naucim.cz. Při zvolení průměrné ceny za lekci **550 CZK** se měsíční náklady vyšplhají na 2 200 CZK. Ročně tento kurz vyjde společnost na 26 400 CZK. Tento firemní benefit bude hrazen plně zaměstnavatelem. Do této lekce anglického jazyka se může přihlásit kterýkoliv zaměstnanec divize. Pokud by byl v divizi velký zájem o tyto lekce a byl by přesáhnut doporučený počet 10 zaměstnanců na lekci, společnost by mohla dále zvážit navýšení počtu lekcí týdně a tím také rozšíření výuky anglického jazyka. Navíc platí, že kurzy anglického jazyka jsou daňově uznatelným nákladem.

Tab. 24 Náklady na kurz anglického jazyka (vlastní zpracování)

Náklady na kurz anglického jazyka	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace kurzu anglického jazyka.
Termín opakování	1 týden
Množství	1 kurz
Náklady (měsíc)	2 200 CZK
Celkové náklady (rok)	26 400 CZK

8.3.4 Celofiremní sportovní soutěže

Celofiremní sportovní soutěže budou spočívat v tom, že čím více bude zaměstnanec sportovat, tím více bude pomáhat dobré věci. Tato sportovní soutěž bude nést název: „Air Bank chce pomáhat“. Smyslem této celofiremní soutěže bude vlastním sportovním úsilím nachodit, naběhat či jinak vysportovat body, které budou následně proměněny na finanční prostředky. Započítávají budou počty nachozených kilometrů a celková doba cvičení. Tedy

čím více budou zaměstnanci sportovat, tím vyšší bude finanční příspěvek na nějakou předem vybranou dobročinnou činnost. Zaměstnanci budou mít také možnost navrhnout vlastní organizaci či někoho jim blízkého, kdo by tuto finanční podporu potřeboval.

Celá sportovní akce bude slavnostně vyhlášena ve společnosti a bude zveřejněn žebříček sportovních bodů zaměstnanců, kteří na dobrou věc přispěli svým sportovním výkonem nejvíce.

Tato sportovní akce bude probíhat o prázdninách od 1. července do 31. srpna 2021. Všichni zaměstnanci si svůj sportovní výkon budou měřit prostřednictvím chytrého telefonu či sportovních hodinek a ke konci akce tyto výsledky nahlásí svému vedoucímu.

Během toho, co tato celofiremní sportovní soutěž poběží, bude na firemním webu Intranet zveřejněno hlasování o nadaci, které by následně finanční výtěžek putoval. Pokud nebude vybrána žádná vlastní organizace, navrhuji následující nadace.

- **Světluška**

Světluška je dlouhodobý projekt Nadačního fondu Českého rozhlasu, který pomáhá těžce zrakově postiženým. Už od roku 2003 se ve Světlušce snaží dělat radost hned dvakrát, a to jak nepřetržitou finanční pomocí zrakově postiženým, tak pořádáním osvětových a zážitkových aktivit pro všechny dárce.

Na své si u Světlušky přijdou sportovní nadšenci v rámci Nočních běhů pro Světlušku, milovníci kávy a neotřelých zážitků v Kavárně POTMĚ, hudební fanoušci na koncertě Světlo pro Světlušku i kolemjdoucí, kteří rádi jednoduše přispějí světluškám v ulicích během Sbírkových dnů Světlušky.

Shromážděné finanční prostředky jsou pak přerozděleny všem nevidomým a slabozrakým jednotlivcům bez ohledu na věk, lidem, kteří o zrakově postižené pečují, nebo organizacím, které následně mohou realizovat své projekty zaměřené například na vzdělávání, vytváření pracovních míst, vývoj nových technologií nebo průvodcovské a asistenční služby. (Světluška, 2021)

- **Zdravotní klaun**

Zdravotní klaun je dobročinná organizace s národní a mezinárodní působností, která od roku 2001 pomáhá dětským i geriatrickým pacientům procházet procesem léčby s úsměvem.

V České republice působí 86 profesionálních Zdravotních klaunů, kteří pravidelně navštěvují 63 nemocnic, 8 domovů pro seniory a 1 hospic.

Posláním Zdravotních klaunů je tvořit uvolněné prostředí nejen ve zdravotnických zařízeních, přinášet radost a dobrou náladu na místa, kde se jich příliš nedostává. Zdravotní Klaun chce odbourávat stres nejen pacientů, ale i jejich rodičů a příbuzných. Zkvalitňuje seniorům podzim života v domovech a v neposlední řadě těší a vyvádí ze stereotypu i samotný zdravotnický personál. (Zdravotní klaun, 2021)

- **Nadace Naše dítě**

Nadace Naše dítě pomáhá dětem týraným, zneužívaným, mentálně i fyzicky handicapovaným, opuštěným a dětem, které se ocitnou v obtížné životní situaci již od roku 1993.

Kromě přímé finanční podpory ohrožených dětí a organizací, které děti chrání, nadace poskytuje bezplatné právní poradenství, tvoří osvětové kampaně a snaží se prosazovat legislativní změny k lepší ochraně dětí. Spolupracuje s několika mezinárodními organizacemi a podílí se na programech ochrany dětí v rámci Evropské unie. (Nadace Naše dítě, 2021)

Pro první ročník celofiremní soutěže je stanovena maximální částka příspěvku na jednu vybranou nadaci ve výši **50 000 CZK**.

Pokud zaměstnanci splní v každém týdnu nějakou delší sportovní aktivitu nebo budou např. chodit každý den do práce a z práce pěšky, budou mít splněnou požadovanou sportovní aktivitu. Pokud tyto podmínky splní alespoň 30 % zaměstnanců, bude na dobrou věc vyplacena částka ve výši 30 000 CZK. Pokud sportovní podmínky splní alespoň 50 % zaměstnanců, bude vybrané nadaci vyplacena částka ve výši 40 000 CZK. A nakonec, pokud požadované sportovní podmínky splní alespoň 70 % zaměstnanců, bude vybrané nadaci příspěvek vyplacen v plné výši, tedy celých 50 000 CZK. Cílem této akce není detailně zaměstnance kontrolovat, kolik přesně uběhli či ušli. Cílem je motivovat zaměstnance ke sportovní aktivitě, ale také jim ukázat, že společnosti záleží na nadacích, které pomáhají dobré věci.

Pokud hodnota bezúplatného plnění poskytnutá společností je alespoň 2 000 CZK, v součtu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně sníženého o položky odčitatelné od základu daně.

8.3.5 Příspěvek na životní pojištění

Vzhledem k věkově mladšímu složení zaměstnanců v divizi bych doporučila společnosti nabízet příspěvek na životní pojištění svým zaměstnancům, jelikož toto pojištění je nejvhodnější pro mladší věkovou kategorii. Mít správně nastavené životní pojištění vede ke větší jistotě zaměstnance a pocitu, že zaměstnavatel má zájem o jeho životní pojištění a jeho jistotu do budoucna. Životní pojištění patří mezi důležité pojistné produkty. Životní pojištění je především určeno osobám, u kterých je příjem životně důležitý pro více osob. V případě ztráty tohoto hlavního příjmu by došlo k vyplacení pojistného plnění a zabránění tak úpadku jejich dosavadního životního standardu. Aby byl zachován životní standard v případě ztráty příjmu zaměstnance, je myšleno zejména na bezproblémové splácení splátek hypotéky, dalších závazků a důležitých výdajů.

Je třeba vzít v potaz mladší věkové složení divize a zjištění, že ve společnosti pracují převážně mladé ženy a muži, studenti nebo čerství absolventi. Za předpokladu, že tito zaměstnanci budou do budoucna chtít založit rodinu a pořídit si vlastní bydlení, bude pro ně životní pojištění velmi aktuální téma.

Pojistné částky jsou celkem vysoké (obvykle se doporučuje až 6násobek ročního příjmu), což znamená i několik tisíc korun měsíčně jako náklad pro zaměstnance. Pokud by společnost nabízela životní pojištění, znamenalo by to pro ni následující náklady.

Na životní pojištění zaměstnance může navíc dobrovolně přispívat zaměstnavatel, a to částkou až 50 000 CZK ročně. Nejenom že zaměstnavatel tímto způsobem svého zaměstnance podpoří, navíc si může snížit daně. Zaměstnavatel tak vlastně svému zaměstnanci navýší hrubou mzdu, aniž by musel zaplatit daně.

Výhodné je to i pro samotného zaměstnance. Z této částky příspěvku zaměstnavatele na jeho životní pojištění totiž nemusí zaměstnanec platit sociální a zdravotní pojištění. Odpočet daně od základů daně u příspěvků ze strany zaměstnance pro soukromé životní pojištění činí 24 000 CZK ročně. (Měšec, 2021)

Zároveň je třeba počítat s následujícími náklady na čas zaměstnance. Osoba, která je oprávněná jednat za společnost, by se musela sejit se zástupci penzijních fondů a domluvit se na přesných podmínkách a náležitostech vkladů do životního pojištění a také následného výběru těchto uložených prostředků. Společnost by musela upravit směrnice, ve kterých bude přesně uvedeno, kdo ze zaměstnanců může mít na tento příspěvek nárok a konkrétní popis toho, jak budou příspěvky vypláceny. Na firemním interním webu Intranet by společnost

informovala zaměstnance o zavedení tohoto příspěvku na životní pojištění a popsala by podmínky vyplácení.

Na příspěvek na životní pojištění by měl nárok každý zaměstnanec divize, který ve společnosti pracuje alespoň 3 roky. Ze 170 zaměstnanců divize se jedná o 70 zaměstnanců, kteří zde pracují alespoň 3 roky.

Zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti alespoň 3 roky, by zaměstnavatel přispíval na životní pojištění 200 CZK. Měsíční náklady by činily 14 000 CZK a ročně by tento příspěvek společnost vycházel na 168 000 CZK.

Tab. 25 Náklady na životní pojištění (vlastní zpracování)

Náklady na životní pojištění	
Potřebné činnosti	Příprava a realizace příspěvku na životní pojištění
Termín opakování	1 měsíc
Množství	70 zaměstnanců
Náklady (měsíc)	14 000 CZK
Celkové náklady (rok)	168 000 CZK

8.3.6 Představení projektu zaměstnancům a vedení firmy

Aby mohl být projekt úspěšný, je velmi důležité jej správně komunikovat se zaměstnanci a vedení firmy. Projekt bude představen na pravidelném Tržišti novinek, kde jej se všemi zaměstnanci seznámí personální manažerka.

Tržiště novinek:

Tržiště novinek je setkání, které se připravuje jednou za měsíc v Praze i v Brně, toto setkání lze sledovat také živě prostřednictvím živého vysílání. Řečníci se na obou místech střídají. Termín navazuje na poradou vedoucích, na které vedoucí schvalují témata, která by měla zaznít.

Na tomto Tržišti budou zaměstnanci seznámeni s projektovým řešením a všemi přínosy plynoucími z tohoto projektu jak pro zaměstnance, tak pro vedení společnosti. Ke konci tohoto seznámení se s projektem bude vyhrazen dostatek času pro dotazy zaměstnanců a také možnost, aby prostřednictvím pracovního e-mailu sdělili jejich obavy a výtky k navrhovaným

opatřením a sdělili jejich názor na navrhovaný projekt. Tržiště novinek bude probíhat na přelomu července a srpna roku 2021.

8.4 Přínosy projektu

Přínosy, které plynou ze zavedení projektových návrhů ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, jsou:

- Celkové zvýšení motivace zaměstnanců
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zvýšení loajality zaměstnanců
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- Zlepšení fyzické a psychické kondice
- Zlepšení zdraví a imunity zaměstnanců
- Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců
- Zlepšení celkové atmosféry ve společnosti
- Snížení fluktuace zaměstnanců

8.5 Nákladová analýza projektu

Celkové náklady na všechny projektové aktivity jsou zobrazeny v následující tabulce (Tab. 26), přičemž celkové náklady na projektové aktivity činí 432 800 CZK. Jak je vidět, nejvíce finančně náročnými položkami jsou programy sportovních karet a příspěvek na životní pojištění. Náklady na program Multisport činí 120 000 CZK a náklady na Active Pass Card jsou ve výši 60 000 CZK. Celkem se tyto náklady na sportovní karty pohybují ve výši 180 000 CZK ročně. Další nejvíce nákladnou položkou je příspěvek na životní pojištění, který činí 168 000 CZK ročně. Finančně nejméně náročnou projektovou aktivitou je zavedení ovocných dnů ve společnosti, které činí 8 400 CZK ročně.

Tab. 26 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Projektové aktivity	Cena za jednotku	Jednotky za měsíc	Měsíční náklady	Celkové roční náklady
Zavedení ovocných dnů	350 CZK	2 ks	700 CZK	8 400 CZK
Program Multisport	200 CZK	50 ks	10 000 CZK	120 000 CZK
Active Pass Card	100 CZK	50 ks	5 000 CZK	60 000 CZK
Výuka anglického jazyka	550 CZK	1 kurz	2 200 CZK	26 400 CZK
Celofiremní sportovní soutěže	-	-	-	50 000 CZK
Příspěvek na životní pojištění	200 CZK	70 ks	14 000 CZK	168 000 CZK
Celkem				432 800 CZK

8.6 Časová analýza projektu

Pro tento projekt byl vytvořen časový harmonogram, podle kterého budou specifikovány jednotlivé kroky a jejich časová náročnost. Časový harmonogram obsahuje popis jednotlivých činností, také dobu jejich trvání a předcházející činnosti, které na sebe navazují. Dále byl tento projekt podroben časové analýze, přičemž je použita metoda CPM, která je určena k identifikaci kritické cesty projektu. Jedná se o kritické cesty činností, které se nesmí zpozdít, nebo se zpozdí celý projekt.

Tab. 27 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

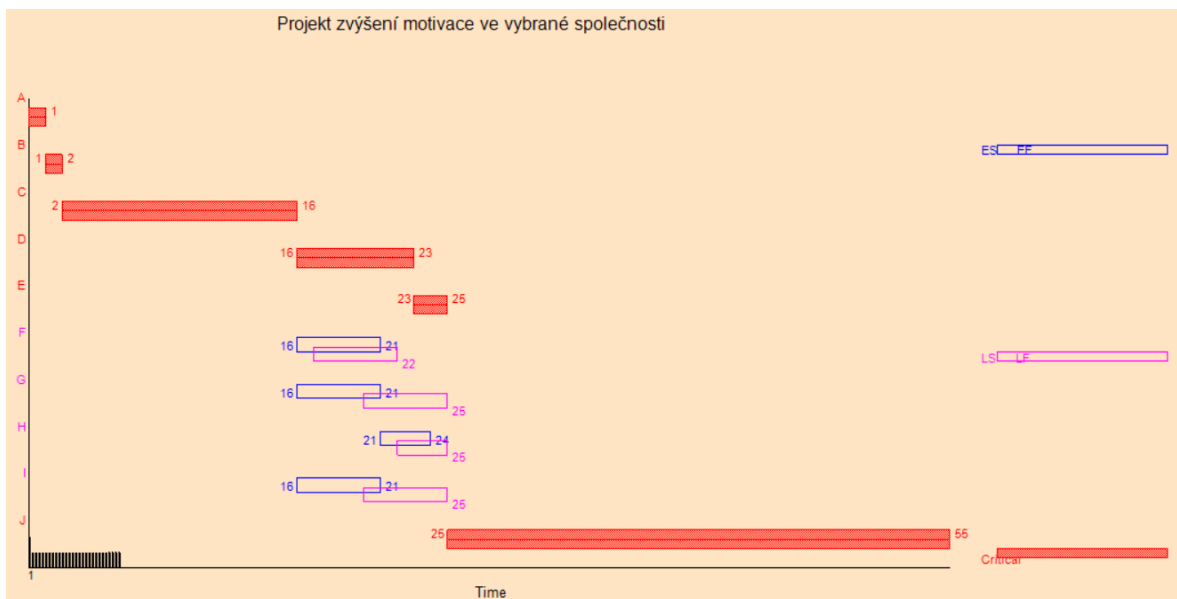
	Činnost	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Představení projektu společnosti	1	-
B	Odsouhlasení projektu	1	A
C	Přípravná fáze projektu	14	B
D	Výběrové řízení firmy na ovocné dny	7	C
E	Realizace ovocných dnů	2	D
F	Zavedení Programu Multisport a Active Pass Card	5	C
G	Realizace výuky anglického jazyka ve společnosti	5	C
H	Realizace celofiremní sportovní soutěže	3	F
I	Zavedení příspěvku na životní pojištění	5	C
J	Vyhodnocení projektu	30	E, F, G, H, I

K výpočtu délky trvání projektu a vyznačení kritické cesty projektu byl použit program QM for Windows 5. Délka projektu podle následujícího obrázku (Obr. 35) je **55 dní**.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	55					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	14	2	16	2	16	0
D	7	16	23	16	23	0
E	2	23	25	23	25	0
F	5	16	21	17	22	1
G	5	16	21	20	25	4
H	3	21	24	22	25	1
I	5	16	21	20	25	4
J	30	25	55	25	55	0

Obr. 35 Délka projektu (QM for Windows 5)

Prostřednictvím programu QM for Windows 5 je v následujícím obrázku (Obr. 36) zobrazena kritická cesta projektu, která je zvýrazněna červenou.

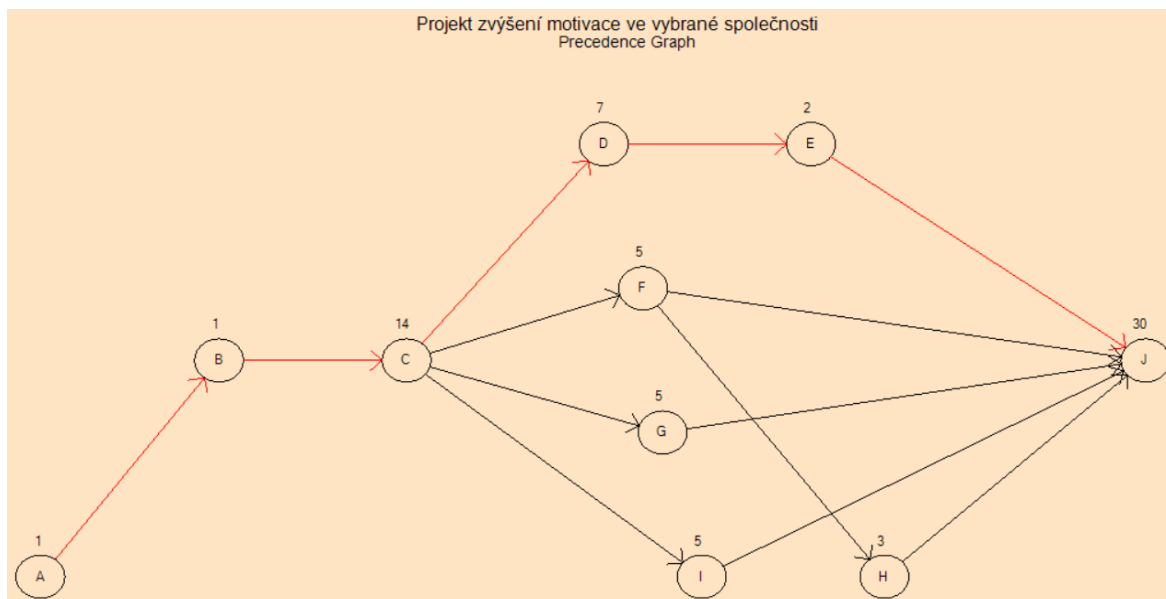


Obr. 36 Ganttův diagram (QM for Windows 5)

Kritická cesta projektu:

A→B→C→D→E→J

Síťový graf vytvořený pomocí programu QM for Windows 5 je znázorněn na následujícím obrázku (Obr. 37). Kritická cesta činností projektu je znázorněna červeně, tyto činnosti se nesmějí zpozdít – mají nulovou rezervu, pokud se zpozdí, zpozdí se i celý projekt. Činnosti F, G, H, I mají časovou rezervu.



Obr. 37 Síťový graf (QM for Windows 5)

8.7 Riziková analýza projektu

Při vytváření projektu je nutné zohlednit také případná rizika projektu, která mohou projekt ohrozit. V souvislosti s projektem pro zvýšení motivace zaměstnanců je nutné stanovit i možná rizika:

- Nezáměr vedoucích pracovníků o provedené změny
- Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými řešeními
- Nedostatek času pro realizaci projektu
- Nedostatek finančních prostředků
- Neschválení projektu vedením společnosti

Pro stanovení dopadu a závažnosti rizika bude využita matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.

Tato matice je znázorněna v následující tabulce (Tab. 28) a může nabývat těchto hodnot:

- Pravděpodobnost, se kterou je spojen možný výskyt rizika, je vyjádřena základními hodnotami, které jsou při sestavení rizikové analýzy následující:
 - 0.25 – nízká
 - 0.5 – střední
 - 0.75 – vysoká

- Pravděpodobnost pro vyjádření rizika a jeho dopadu je vyjádřena stejnými hodnotami, které jsou následující:
 - 0.25 – nízká
 - 0.5 – střední
 - 0.75 – vysoká

Výsledná hodnota vyjadřuje závažnost určitého rizika. Čím vyšší tato hodnota je, tím je riziko závažnější.

Tab. 28 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost rizika			Významnost rizika			Výsledek
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nezájem vedoucích pracovníků o provedené změny	X				X		0,125
Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými řešeními	X					X	0,188
Nedostatek času pro realizaci projektu		X			X		0,25
Nedostatek finančních prostředků		X			X		0,25
Neschválení projektu vedením společnosti	X					X	0,188

Navrhovaná opatření pro eliminaci vzniku rizik:

- **Nezájem vedoucích pracovníků o provedené změny:**

Pro snížení rizika nezájmu o provedené změny je v projektu navrhována aktivita, kdy se všem zaměstnancům společnosti, včetně vedoucích pracovníků, představí všechny přínosy těchto návrhů, a také možnost zvýšení motivace jejich zaměstnanců a tím i zvýšení jejich pracovního výkonu. Dalším opatřením k zamezení výskytu tohoto rizika je součinnost při organizaci a plánování jednotlivých návrhů ke zvýšení motivace.

- **Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými řešeními:**

Pro eliminaci rizika nespokojenosti zaměstnanců je v projektu navržena aktivita, při které bude celý projekt představen zaměstnancům na pravidelném Tržišti novinek. Personální manažerka na něm zaměstnancům celý projekt vysvětlí a popíše, představí kroky projektu a také výhody, které to zaměstnancům přinese. Na konci představení projektu bude prostor pro případné dotazy zaměstnanců, které budou následně zodpovězeny.

- **Nedostatek času pro realizaci projektu:**

Příprava, která je spojena se zavedením ovocných dnů, výběrem kvalitního lektora cizího jazyka, zavedením programu Multisport a Active Pass Card, zorganizováním celofiremních sportovních soutěží a zavedením příspěvku na životní pojištění, je velmi časově náročná a zabere zaměstnancům určitou část jejich pracovní doby. Je potřeba vše pečlivě naplánovat, zvolit vhodný termín realizace, aby nebyla ohrožena pracovní činnost zaměstnance.

- **Nedostatek finančních prostředků:**

Riziko spojené s nedostatkem finančních prostředků není v tomto případě zanedbatelné a je nutné na něj brát zřetel, i když hospodářský výsledek společnosti je momentálně dobrý. Vzhledem k současné náročné situaci vzniklé díky celosvětové pandemii se společnosti mohou snížit zisky a společnost bude pro jistotu více šetřit, protože nemůže předpokládat, co ji bude v budoucnu čekat.

- **Neschválení projektu vedením společnosti:**

Téma této diplomové práce bylo vybráno společně s personální manažerkou, která toto téma dále konzultovala s vedením společnosti, a proto je výskyt tohoto rizika malý. Rizikem ale je, že navrhovaná řešení ke zvýšení motivace zaměstnanců nebudou přijata a následně nerealizována v praxi. Kvůli tomu obsahuje projekt aktivitu, která slouží k podrobnému vysvětlení všech výhod plynoucích z tohoto projektu.

9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě provedené analýzy firemních dokumentů, nestrukturovaných rozhovorů s personální manažerkou a zaměstnanci společnosti a dotazníkového šetření eNPS byl vytvořen projekt vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Hlavním cílem projektu bylo zvýšení motivace zaměstnanců v divizi Řízení rizik a Péče o klienta. Projekt byl vytvořen na základě znalostí získaných z teoretické a praktické části diplomové práce. Celý projekt je koncipován tak, aby splňoval potřeby zaměstnanců v divizi, a také bral v úvahu požadavky společnosti.

Projekt obsahuje aktivity, na základě kterých bude naplněn hlavní cíl. Projektové aktivity se skládají ze zavedení ovocných dnů, programu Multisport a Active Pass Card, výuky anglického jazyka ve společnosti, celofiremních sportovních soutěží a z příspěvku na životní pojištění. Všechny projektové aktivity byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze a byly stanoveny přínosy celého projektu.

Přínosy, které plynou ze zavedení projektových aktivit ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, jsou následující: celkové zvýšení motivace zaměstnanců, zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, zlepšení fyzické a psychické kondice, zlepšení zdraví a imunity zaměstnanců, zvýšení jejich pracovního výkonu, zlepšení celkové atmosféry ve společnosti a také snížení fluktuace zaměstnanců. Zda byly tyto přínosy opravdu realizovány, bude zjištěno v dalším dotazníkovém šetření eNPS a výsledky budou následně se zaměstnanci probírány a firemním Tržišti novinek.

Celkové náklady projektu nákladová analýza vyčíslila na 432 800 CZK, což je vzhledem k ekonomické situaci ve společnosti částka, kterou může společnost akceptovat. Časová náročnost projektu byla prostřednictvím programu QM for Windows 5 stanovena na 55 dní a byla také stanovena kritická cesta projektu. Dále v projektové části práce byla stanovena rizika projektu, která ohrožují zavedení projektových aktivit. Největším rizikem je nedostatek času pro realizaci projektu a nedostatek finančních prostředků ve společnosti. Riziko nedostatku času je eliminováno důsledně stanoveným harmonogramem projektu v časové analýze projektu. Díky této analýze na sebe jednotlivé projektové části navazují a s pomocí kritické cesty projektu nebude celý projekt zpožděn. Riziko nedostatku finančních prostředků v této chvíli není aktuální, ale díky celosvětové pandemii se s ním musí počítat, protože není jasné, jak si společnost ekonomicky povede nadále.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce byla analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Následně bylo cílem vytvořit projekt, který přinese řešení pro zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce přináší literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů specializovaných na motivaci zaměstnanců z odborných zdrojů. Tato zjištění byla následně využita pro zpracování praktické části diplomové práce. V teoretické části byly popsány druhy motivace, motivační teorie, měření motivace a také faktory, které motivaci zvyšují. Cílem teoretické části bylo získat teoretické poznatky z oblasti motivace a řízení lidských zdrojů a stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Praktická část práce je tvořena analýzou současného stavu motivace zaměstnanců pomocí průzkumu interních dokumentů, neformálních rozhovorů a měření zaměstnaneckého NPS. Díky studiu interních dokumentů a rozhovorům s personální manažerkou a zaměstnanci společnosti byla zjištěna aktuální situace ve společnosti, systém zaměstnaneckých výhod a benefitů, mezilidské vztahy, rozvojové aktivity pro zaměstnance, práce vedoucích zaměstnanců, pracovní prostředí a podmínky. Zaměstnanci divize měli také prostor vyjádřit své připomínky a navrhnout řešení, která povedou ke zvýšení jejich motivace.

Nejsilnější stránkou firemního systému motivace bylo zjištění, že ve společnosti jsou mezilidské vztahy na velmi vysoké úrovni. Zaměstnanci velmi kladně hodnotí tým, ve kterém pracují a svého vedoucího pracovníka. Na nízké úrovni se ukázala oblast motivace zaměstnanců nejen vyhodnocením zaměstnaneckého dotazníku NPS, ale i samotnou analýzou všech použitých metod. Příčinou slabé motivace zaměstnanců ve společnosti je zrušení sportovních karet, chybějící forma jazykového vzdělávání, příspěvek na životní pojištění a nějaký benefit, který by podpořil jejich imunitu v této nelehké době. Zaměstnanci sice oceňují, že zaměstnavatel jim nabízí různé benefity, ale přijde jim, že nejsou zcela vhodně zvoleny.

Na základě zjištění z teoretické části a provedené analýzy je vytvořen projekt, který obsahuje navržené aktivity s cílem zvýšení motivace zaměstnanců v divizi ve vybrané společnosti. Navržené aktivity jsou zavedení ovocných dnů, program Multisport a Active Pass Card, výuka anglického jazyka ve společnosti, celofiremní sportovní soutěže a příspěvek na životní pojištění. Na závěr diplomové práce je vytvořena nákladová, časová a riziková analýza. Dále jsou vyhodnoceny přínosy celého projektu, které jsou důležitým atributem pro rozhodnutí

o zavedení projektových aktivit. Úspěch celého projektu závisí na ochotě vedení společnosti a zavedení projektových aktivit do fungování společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.
- AIR BANK A.S. *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/pro-novinare/>
- AIR BANK A.S. *Výroční zpráva 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/2945-vyrocní-zprava-2020.pdf>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010, 301s. Psyché. ISBN 978-80-247-3434-7. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:ed18a230-c9ce-11e7-bfaa-005056827e52>

- CADIEUX, Michelle. *What Is an eNPS Score and Why It's Important for Managers* [online]. 2021 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.applauz.me/resources/what-is-enps-score>
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, 1. vydání. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9
- Employee Net Promoter Score (eNPS)* [online]. [cit. 2021-4-02]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/employee-net-promoter-score-enps/>
- Freshbedýnky plné ovoce a zeleniny* [online]. [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/c300120257-freshbedynky>
- GELDENHUYS, Madelyn, Karolina ŁABA a Cornelia M. VENTER. *Meaningful work, work engagement and organisational commitment* [online]. 2014 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84896963079&doi=10.4102%2fsajip.v40i1.1098&origin=inward&txGid=58fdb45a2b0fc97c845a0cfed31dff3>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, 318 s. Series of Economics Textbooks. ISBN 978-80-248-3554-9.
- Jak motivovat zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2021-5-25]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- KMOŠEK, Petr. *Měření motivace* [online]. 2019 [cit. 2021-3-19]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mereni-motivace/>
- KOMERČNÍ BANKA A.S. *Pololetní zpráva 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/4e152d45-1fe3-411b-af8b-7f6d28e40120/KB-Pololetni-zprava-2020-CZ.pdf.aspx>

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 133s. ISBN 978-80-7394-343-1.
- MARR, Bernard. *Why ENPS Is A Great Way Of Measuring Staff Engagement: How To Do It And What To Avoid* [online]. 2020 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1394>
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NADACE NAŠE DÍTĚ. *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.nasedite.cz/o-nas/>
- NET PROMOTER SYSTEM. *The Employee Net Promoter System* [online]. 2021 [cit. 2021-4-02]. Dostupné z: <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>
- NETQUEST. *NET PROMOTER® SCORE - Položte důležitou otázku* [online]. 2021 [cit. 2021-5-25]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/dotaznik-pruzkum-zakazniku/net-promoter-score>
- NICE SATMETRIX. *Net Promoter Score Benchmarks* [online]. 2018 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://info.nice.com/rs/338-EJP-431/images/NICE-Satmetrix-infographic-2018-b2c-nps-benchmarks-050418.pdf>
- Ovocná bedýnka* [online]. [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.zdravebedynky.cz/p/ovocna-bedynka/>
- Ovocná BIO bedýnka* [online]. [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.badeko.cz/eshop/bedynky/ovocna-bio-bedynka/>
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2007, 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

- Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění* [online]. 2021 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/specialy/zivotni-pojisteni/prispevek-zamestnavatele-na-zivotni-pojisteni/>
- ROHRICH, Marc. *K čemu je dobrý Intellectual Capital, Knowledge Management a emoční inteligence?* Deloitte, 2004.
- SKUPINA ČSOB. *Výsledky za rok / 4. čtvrtletí 2019* [online]. 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/460146/csob-prezentace-vysledku-4q2019-cz.pdf>
- SVĚTLUŠKA. *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://svetluska.rozhlas.cz/o-nas-7604260>
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- TULLIS, Thomas S. a Bill ALBERT. *Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics: Second Edition* [online]. 2013 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84902038845&doi=10.1016%2fC2011-0-00016-9&origin=inward&txGid=1c2fa1c5f069289437cda2f1c79a2be2&featureToggles>
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

- URBAN, Jan. *Motivace pracovníků a její individuální rozdíly* [online]. 2016 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012, 123s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.
- VELFLOVÁ, Romana. *Net Promoter Score – míra spokojenosti zákazníků* [online]. 2016 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>
- VLKOVÁ, Lucie. *Jazykové vzdělávání jako firemní benefit* [online]. 2017 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/423793-jazykove-vzdelavani-jako-firemni-benefit/>
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
- ZDRAVOTNÍ KLAUN. *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.zdravotniklaun.cz/o-nas/nase-poslani/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

eNPS Průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců

NPS Průzkum motivace a spokojenosti zákazníků

MS Microsoft

CPM Metoda kritické cesty

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Vzorec pro výpočet hypotetické četnosti
- (2) Vzorec pro výpočet testu nezávislosti χ^2

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).....	11
<i>Obr. 2</i> Intelektuální kapitál a jeho složky (Bláha, 2013).....	15
<i>Obr. 3</i> Motivační trojúhelník (Bednář, 2018).....	18
<i>Obr. 4</i> Proces motivace založený na uspokojování potřeb (Armstrong, 2017)	21
<i>Obr. 5</i> Model motivace podle Portera a Lawlera (Armstrong, 2015).....	25
<i>Obr. 6</i> Promotér setrvačnick (Net Promoter System, 2021).....	28
<i>Obr. 7</i> Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015).....	31
<i>Obr. 8</i> Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015).....	32
<i>Obr. 9</i> Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015).....	33
<i>Obr. 10</i> Logo Air Bank a.s. (O nás, 2021).....	45
<i>Obr. 11</i> Pobočka v Praze (O nás, 2021).....	46
<i>Obr. 12</i> Graf údajů o hospodaření společnosti (vlastní zpracování)	49
<i>Obr. 13</i> Výpočet NPS (Velflová, 2016)	52
<i>Obr. 14</i> Měření NPS (Intranet Air Bank a.s.).....	55
<i>Obr. 15</i> Co ovlivňuje spokojenost s Air Bank? (Intranet Air Bank a.s.)	56
<i>Obr. 16</i> NPS v České republice (NICE Satmetrix, 2018)	57
<i>Obr. 17</i> NPS v USA (NICE Satmetrix, 2018).....	58
<i>Obr. 18</i> NPS Air Bank (Intranet Air Bank a.s.)	59
<i>Obr. 19</i> Výsledek eNPS po divizích v roce 2020 (Intranet Air Bank a.s.)	67
<i>Obr. 20</i> NPS – motivace (vlastní zpracování)	68
<i>Obr. 21</i> Graf motivace pracovníků ve společnosti (vlastní zpracování)	72
<i>Obr. 22</i> NPS – zaměstnanecké (vlastní zpracování).....	73
<i>Obr. 23</i> Graf pracovníků, kteří by doporučili práci ve společnosti (vlastní zpracování)	74
<i>Obr. 24</i> NPS – týmové (vlastní zpracování)	75
<i>Obr. 25</i> Graf pracovníků, kteří kladně hodnotí tým (vlastní zpracování)	76
<i>Obr. 26</i> NPS – manažerské (vlastní zpracování)	77
<i>Obr. 27</i> Graf pracovníků, kteří kladně hodnotí svého nadřízeného (vlastní zpracování)	78
<i>Obr. 28</i> NPS – produkty (vlastní zpracování).....	79
<i>Obr. 29</i> Graf pracovníků, kteří by doporučili produkty společnosti (vlastní zpracování)	80

<i>Obr. 30 Maslowova pyramida potřeb (Jak motivovat zaměstnance, 2012)</i>	88
<i>Obr. 31 Herzbergova dvoufaktorová teorie (Krninská, 2012)</i>	90
<i>Obr. 32 Ovocná bedýnka (Zdravé bedýnky, 2021)</i>	92
<i>Obr. 33 Ovocná BIO bedýnka (FreshBedýnka, 2021)</i>	93
<i>Obr. 34 Ovocná BIO bedýnka (Ovocná BIO bedýnka, 2021)</i>	94
<i>Obr. 35 Délka projektu (QM for Windows 5)</i>	106
<i>Obr. 36 Ganttův diagram (QM for Windows 5)</i>	107
<i>Obr. 37 Síťový graf (QM for Windows 5)</i>	108

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Úrovně a dimenze lidského kapitálu (Bláha, 2013)</i>	16
<i>Tab. 2 Přehled dílčích pracovních postojů (Štikar, 2003)</i>	38
<i>Tab. 3 Údaje o hospodaření společnosti (Výroční zprávy Air Bank a.s.)</i>	48
<i>Tab. 4 Odpovědi NPS – motivace (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 5 Míra motivace pracovníků ve společnosti (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 6 Odpovědi NPS – zaměstnanecké (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 7 Podíl pracovníků, kteří jsou ochotni doporučit práci ve společnosti i dalším osobám (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 8 Odpovědi NPS – týmové (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 9 Podíl pracovníků, kteří kladně hodnotí tým, se kterým pracují (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 10 Odpovědi NPS – manažerské (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 11 Podíl pracovníků, kteří kladně hodnotí svého nadřízeného (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 12 Odpovědi NPS – produkty (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 13 Podíl pracovníků, kteří jsou ochotni doporučit produkty společnosti i dalším osobám (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 14 Absolutní četnost náhodných veličin (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 15 Hypotetické četnosti veličin (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 16 Výsledky testu nezávislosti χ^2 (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 17 Projektový záměr (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 18 Dodavatel A: Náklady na ovocné bedýnky (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 19 Dodavatel B: Náklady na ovocné bedýnky (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 20 Dodavatel C: Náklady na ovocné bedýnky (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tab. 21 Výběr dodavatele ovocné bedýnky (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tab. 22 Náklady na Program Multisport (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tab. 23 Náklady na Active Pass Card (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tab. 24 Náklady na kurz anglického jazyka (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tab. 25 Náklady na životní pojištění (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tab. 26 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tab. 27 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tab. 28 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	109

SEZNAM PŘÍLOH

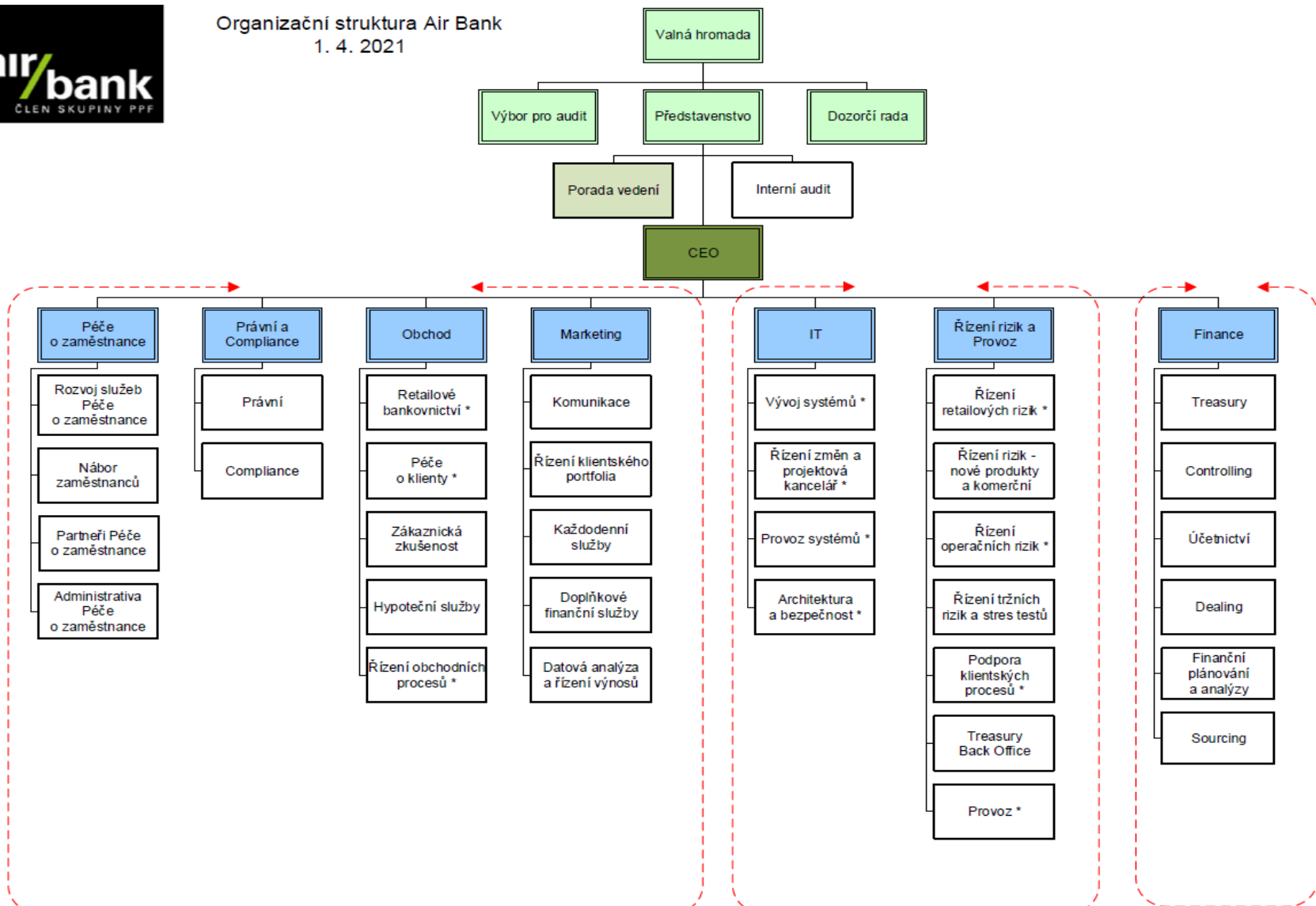
Příloha P I: Organizační struktura společnosti

Příloha P II: Vzor dotazníku eNPS

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Organizační struktura Air Bank
1. 4. 2021



* oddělení se dále člení

z úrovně představenstva řízeno M. Strculou

z úrovně představenstva řízeno L. Berkovcem

z úrovně představenstva řízeno P. Pfauserem

PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU ENPS

air/bank

Milí kolegové,

už je tomu skoro rok od posledního měření zaměstnaneckého NPS, a tak přicházíme s pátou vlnou. Vaše odpovědi na následující otázky nám pomáhají měřit náladu v bance.

Výzkum je anonymní, Vaše odpovědi považujeme za důvěrné. Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím lépe Vaším sdělením porozumíme.

Děkujeme.

➔

air/bank

Jak byste celkově ohodnotil(a) Air Bank jako zaměstnavatele?

Použijte stupnici hodnocení 0 až 10, kde 0 znamená, že jste naprosto nespokojen(a) a 10 znamená, že jste naprosto spokojen(a).

0 - naprosto nespokojen(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - naprosto spokojen(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⬅ ➡

0% 100%

air/bank

Zdůvodněte prosím své hodnocení.

Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím lépe Vašemu hodnocení porozumíme.

⬅ ➡

0% 100%

Do jaké míry byste doporučil(a) Air Bank jako zaměstnavatele svým přátelům a známým?

Použijte stupnici 0 až 10, kde 0 znamená, že byste určitě nedoporučil(a), zatímco 10 znamená, že byste Air Bank určitě doporučil(a).

0 - určitě nedoporučil(a) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - určitě doporučil(a)

← →

0% 100%

Zdůvodněte prosím své hodnocení.

Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím lépe Vašemu hodnocení porozumíme.



0% 100%

Do jaké míry byste doporučil(a) Air Bank jako poskytovatele bankovních služeb svým přátelům a známým?

Použijte stupnici 0 až 10, kde 0 znamená, že byste vůbec nedoporučil(a), zatímco 10 znamená, že byste Air Bank určitě doporučil(a).

0 - určitě nedoporučil(a) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - určitě doporučil(a)

← →

0% 100%

Zdůvodněte prosím své hodnocení.

Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím lépe Vašemu hodnocení porozumíme.



0% 100%

Kdybyste se měl(a) znovu rozhodnout, jak je pravděpodobné, že byste si znovu vybral(a) Air Bank jako zaměstnavatele?

Použijte stupnici 0 až 10, kde 0 znamená, že byste si Air Bank určitě znovu nevybral(a), zatímco 10 znamená, že byste Air Bank určitě znovu vybral(a).

0 - určitě bych si Air Bank znovu nevybral(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - určitě bych si Air Bank znovu vybral(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



0%  100%

Do jaké míry byste doporučil(a) práci právě ve vašem týmu v Air Bank svým přátelům a známým?

"Týmem" označujeme kolegy a kolegyně, se kterými spolupracujete dlouhodobě a opakovaně. Nemusejí s vámi sedět v jedné kanceláři či budově.

Použijte stupnici hodnocení 0 až 10, kde 0 znamená, že byste práci ve vašem týmu v Air Bank určitě nedoporučil(a) a 10 znamená, že byste práci ve vašem týmu v Air Bank určitě doporučil(a).

0 - určitě nedoporučil(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - určitě doporučil(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



0%  100%

Zdůvodněte prosím své hodnocení.

Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím lépe Vašemu hodnocení porozumíme.



0%  100%

Do jaké míry byste doporučil(a) spolupráci s vaším přímým nadřízeným v Air Bank svým přátelům a známým?

Použijte stupnici hodnocení 0 až 10, kde 0 znamená, že byste spolupráci s vaším přímým nadřízeným v Air Bank určitě nedoporučil(a) a 10 znamená, že byste spolupráci s vaším přímým nadřízeným v Air Bank určitě doporučil(a).

0 - určitě nedoporučil(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - určitě doporučil(a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Zdůvodněte prosím své hodnocení.

Čím upřímnější a konkrétnější budete, tím lépe Vašemu hodnocení porozumíme.

← →

0% 100%

Nyní Vám ukážeme několik oblastí souvisejících s Vaším zaměstnáním v Air Bank. Jak byste ohodnotil(a) každou z těchto oblastí?

Použijte hodnocení 0 až 10, kde 0 znamená, že jste s touto oblastí naprosto nespokojen(a) a 10 znamená, že jste naprosto spokojen(a).

	0 - naprosto nespokojen(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - naprosto spokojen(a)
Zpětná vazba a podpora od mého bezprostředního nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí / místo výkonu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příležitost k profesnímu růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení?

	Určitě nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Tak napůl – ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše souhlasím	Určitě souhlasím
Dostávám dostatek formálních i neformálních příležitostí ke komunikaci s ostatními zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostávám dostatek informací, které se týkají mé pracovní pozice a práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem si vědom(a) strategie naší společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní vztahy v mém týmu jsou dobré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám oprávnění dělat rozhodnutí nezbytná k tomu, abych mohl(a) dobře pracovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za svůj přínos a úspěchy dostávám odpovídající uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V zaměstnání mám jasně definované cíle a jasně chápu, co se ode mne očekává	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje mzda odpovídá tomu, jaký přínos přináším Air Bank jako firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní postupy a procesy pro mě mají smysl a pomáhají mi být produktivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velmi dobře chápu cíle i vize společnosti Air Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zažívám osobní růst v souvislosti s mou pracovní pozicí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám k dispozici pracovní podklady a nástroje, abych mohl(a) dobře pracovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj šéf mě podporuje a respektuje mě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



0% 100%

Která z nabízených možností nejlépe vystihuje Váš názor na následující tvrzení?

	U nás v Air Bank se toto děje neustále	U nás v Air Bank se takové věci dějí sice často, ale mohly by se dít ještě častěji	U nás v Air Bank se takové věci dějí spíše nahodile nebo velmi málo	U nás v Air Bank se toto vůbec neděje	Nevím
V Air Bank si často připomínáme, jak je důležité, aby nás měli klienti rádi a banku rádi používali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To, jak nás klienti vnímají a hodnotí, si připomínáme nejen na celofiremních setkáních. Důležité pochvaly a dosažené milníky mezi sebou sdílíme i oslavujeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



0% 100%

Máte 2-3 návrhy nebo nápady, co by podle Vás mohla Air Bank v tomto ohledu zlepšit?



0% 100%

Nakolik Air Bank jako zaměstnavatel zvládla období mimořádných opatření a karantény ve vztahu k Vám jako zaměstnanci:

Použijte stupnici 0 až 10, kde 0 znamená, že Air Bank to vůbec nezvládla, zatímco 10 znamená, že Air Bank situaci naprosto zvládla.

0 – vůbec nezvládla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - naprosto zvládla
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Co Vám v období karantény nejvíce pomohlo nebo co Vám naopak chybělo:

Co mi pomohlo:	<input type="text"/>
Co mi chybělo:	<input type="text"/>

← →

0% 100%