

Návrh zlepšení motivačního systému ve zvoleném útvaru banky

Bc. Veronika Šínová

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Šínová**  
Osobní číslo: **M160238**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh zlepšení motivačního systému ve zvoleném útvaru banky**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast motivace a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivačního systému ve zvoleném útvaru banky.
- Zhodnoťte slabé a silné stránky motivačního programu dané společnosti.
- Na základě výsledků zjištění vytvořte návrh zlepšení motivačního systému ve zvoleném útvaru banky.
- Návrh podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BRUCE, Anne. A briefcase book Manager's guide to motivating employees. 2nd edition. New York: McGraw-Hill, 2011, 220 s. ISBN 978-0-07-177568-7.

NELSON, Bob. Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Dobrovský, 2017, 107 s. ISBN 978-80-7390-508-8.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PODMOROFF, Dianna. 365 ways to motivate and reward your employees every day with little or no money. Revised 2nd edition. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group, 2016, 174 s. ISBN 1620230690.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1 vyd. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radomír Vydra  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

L.S.

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## 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, považuji 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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení motivačního systému daného útvaru banky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje literární rešerši věnovanou problematice motivace zaměstnanců, interpretaci základních motivačních teorií a vysvětlení motivačních systémů. Úvod praktické části je zaměřen na představení společnosti. V rámci praktické části je provedena analýza 7S, SWOT analýza a benchmarking. Dále je zde zahrnuto kvalitativní šetření zaměstnanců banky. Na základě zjištěných výsledků jsou vypracovány návrhy na zlepšení současného motivačního systému v daném útvaru banky. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

**Klíčová slova:** motivace, pracovní motivace, motivační teorie, analýza SWOT, analýza 7S, benchmarking, banka, zaměstnanecké benefity.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to suggest improvement of the motivation system in chosen bank department. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part contains a literature review devoted to the issue of employee motivation, interpretation of basic motivation theory and explanation of motivational systems. Introduction of the practical part is focused on the introduction of the company. In the practical part is made 7S analysis, SWOT analysis and benchmarking. It also includes a qualitative survey of the bank's employees. Based on the results, suggestions are made to improve the motivation system in chosen department of the bank. The project is subject to cost, time and risk analysis.

**Keywords:** motivation, work motivation, motivation theory, SWOT analysis, 7S analysis, benchmarking, bank, employee benefits.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Radomíru Vydrovi, za odborné vedení, cenné rady a velkou trpělivost.

Mé poděkování dále patří společnosti a jejím zaměstnancům, za umožnění zpracování diplomové práce a poskytnutí klíčových informací a dokumentace.

V neposlední řadě, jsem velice vděčná svým blízkým za podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROCES MOTIVACE .....	12
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	13
1.3 TYPY MOTIVACE.....	16
1.4 ZDROJE MOTIVACE .....	17
1.5 DEMOTIVACE .....	18
1.5.1 Jak motivovat zaměstnance .....	18
1.5.2 Jak motivovat tým .....	19
<b>2 MOTIVAČNÍ TEORIE</b> .....	<b>21</b>
2.1 TEORIE XY.....	21
2.2 MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB .....	21
2.3 ADAMSOVA TEORIE SPRÁVEDLNOSTI .....	23
2.4 ALDERFEROVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB .....	23
2.5 MOTIVAČNÍ TEORIE DVOU FAKTORŮ .....	24
2.6 TEORIE ZÍSKANÝCH POTŘEB .....	25
2.7 SKINNEROVA TEORIE ZESÍLENÍ .....	26
2.8 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	26
<b>3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>28</b>
3.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	28
3.2 NÁSTROJE FINANČNÍ MOTIVACE .....	28
3.2.1 Formy finančního odměňování .....	28
3.2.2 Výkonové odměňování .....	29
3.2.3 Zaměstnanecké výhody .....	30
3.3 NÁSTROJE NEFINANČNÍHO ODMĚŇOVÁNÍ .....	30
3.4 CHYBY V MOTIVAČNÍCH SYSTÉMECH .....	32
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>37</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
5.2 HISTORIE .....	38
5.3 SLUŽBY .....	38
5.4 KLIENTELA.....	38
5.5 ZAMĚSTNANCI.....	39
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>40</b>
6.1 ANALÝZA 7S .....	40
6.1.1 Strategie.....	40
6.1.2 Struktura.....	41

6.1.3	HO Central Services.....	43
6.1.4	Styl řízení .....	44
6.1.5	Systém řízení.....	45
6.1.6	Spolupracovníci.....	46
6.1.7	Schopnosti .....	47
6.1.8	Sdílené hodnoty.....	47
6.2	SWOT ANALÝZA .....	48
6.2.1	Matematický model SWOT analýzy.....	51
6.3	ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ ORGANIZACE XY .....	53
6.3.1	Hmotná motivace zaměstnanců.....	53
6.3.2	Základní mzda .....	54
6.3.3	Roční bonusy.....	54
6.3.4	Mimořádné odměny .....	54
6.3.5	Zvýhodněné nabídky produktů pro zaměstnance.....	55
6.3.6	Benefity .....	55
6.4	NEHMOTNÁ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	58
6.4.1	Pracovní doba.....	58
6.4.2	Vzdělání a osobní růst .....	58
6.4.3	Možnost využití relaxačního zařízení firmy.....	58
6.4.4	Péče o nové zaměstnance .....	58
6.5	BENCHMARKING .....	59
<b>7</b>	<b>VÝZKUM SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>62</b>
7.1	CÍL VÝZKUMNÉ ČÁSTI .....	62
7.2	METODA VÝZKUMU.....	62
7.2.1	Výzkumné otázky.....	62
7.3	ANALÝZA VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	63
7.4	SOUHRN VÝZKUMU .....	65
<b>8</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>67</b>
8.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	75
8.2	ČASOVÁ ANALÝZA .....	76
8.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>REJSTŘÍK POJMŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>



## ÚVOD

Ve světě plném konkurenčních firem je klíčem k úspěchu vlastnit správně motivované zaměstnance. Bez výkonných zaměstnanců nemůžete vybudovat prosperující firmu. Je to hybná síla, která nás žene dopředu. Bohužel motivace není automatická. Důležitým úkolem zaměstnavatele je vytvářet neustálé nové a individuální procesy, aby pracovníci byli stále stimulováni. Faktem je, že každého jedince motivuje něco jiného. Univerzální návod není. Najít správné způsoby, které umožní vašim zaměstnancům naplnit jejich potenciál, se lehce říká, ale obtížněji praktikuje. Pracovní motivace však dává odpověď pracovníkům na to, proč by měli vykonávat zrovna tuto práci právě ve vaší společnosti. Každý chce pracovat pro společnost, která se o něj stará, nabízí mu osobní rozvoj, kreativní práci a profesní růst.

Rekordně nízká nezaměstnanost v současné době postihuje i banky. Boj o zamezení fluktuace přetrvává. Tato diplomová práce si proto klade za cíl zlepšit stávající motivační systém ve zvoleném útvaru banky, který zvýší spokojenost zaměstnanců na daných pozicích.

V teoretické části diplomové práce je vypracována literární rešerše zabývající se tématem motivace, jaké jsou její zdroje a typy. V této části je dále popsána problematika motivačních teorií, co je to motivační systém, nástroje, jež se k motivaci využívají a nejčastější chyby, se kterými se často v motivačních systémech setkáváme.

Úvod praktické části se zaměřuje na představení banky. Součástí je analýza 7S, přibližující faktory, které jsou ve společnosti vzájemně propojeny. Následuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí, jež nám odkryje slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které by mohla banka využít, či naopak se jim vyvarovat. Nedílnou součástí práce je analýza současného stavu motivačního systému. Dozvíme se o prostředcích, které banka pro motivaci svých zaměstnanců využívá. Abychom věděli, jak si banka vede v konkurenčním prostředí v rámci zaměstnaneckých výhod, obsahuje praktická část také průzkum pomocí metody benchmarkingu. Cílem praktické části je zjistit přednosti, ale hlavně nedostatky motivačního systému.

Po zjištění potřebných dat, které vycházejí z interních zdrojů banky, analýz a kvalitativního průzkumu, jsou navrženy opatření ke zlepšení stávajícího motivačního systému, a jsou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh zlepšení motivačního systému v útvaru banky - HO Central Services, který povede k větší spokojenosti zaměstnanců a zamezí tak větší fluktuaci.

K naplnění hlavního cíle je potřeba splnit tyto dílčí cíle:

- zpracování literární rešerše adekvátní tématu diplomové práce,
- provedení zvolených analýz k prozkoumání silných a slabých stránek motivačního programu společnosti,
- realizace výzkumu – kvalitativní šetření,
- navržení opatření vedoucí k zlepšení současného motivačního systému.
- zhodnotit návrhy z hlediska nákladové, časové a rizikové analýzy.

Cílem teoretické části práce je definovat základní pojmy a problematiku motivace, její proces, zdroje a typy. Dále shrnout nejznámější motivační teorie, jaké nástroje se v současné době využívají v oblasti motivace zaměstnanců a také si uvést nejčastější chyby, kterých se zaměstnavatelé v sestavování svých motivačních programů dopouštějí.

Praktická část práce si klade za cíl identifikovat prostřednictvím analýz aktuální stav společnosti. V rámci této části práce bude zkoumána zejména současná úroveň motivačního systému banky. Z interní strategické analýzy hodnocení kritických faktorů společnosti budou sestaveny výsledky a shrnuty v analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě zjištěných skutečností bude proveden kvalitativní výzkum, jehož výstupem budou požadavky zlepšení stavu ze strany zaměstnanců. Následovat bude navržení jednotlivých zlepšení motivačního systému, jež povede k naplnění hlavního cíle práce.

V diplomové práci byly využity následující metody k řešení zadaného tématu:

- literární rešerše
- analýza 7S, SWOT analýza a benchmarking
- dotazování – skupinový rozhovor
- pozorování

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Slovo motivace je v současné době velice používaný pojem. Dá se říci, že se jedná o trend dnešní doby, i když motivace existuje již od počátku vzniku lidstva.

Motivace vyjadřuje sílu či směr ovlivňující naše chování. Zahrnuje faktory, které působí na lidi, aby se chovali určitým způsobem. Například když sedíme u televize, v tento okamžik usměřňujeme potřebu zábavy či relaxace. Naše požadavky vycházejí z biologických motivů, jako je hlad či touha po reprodukci. Dále potom ze psychologických motivů, jako je uznání či ocenění (Bruce, 2011, s. 1).

Pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb „*movere*“. Motivace může vyjadřovat cíle, jež si stanoví sami lidé, způsob, jakým si tyto cíle vybrali či způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217-218).

### 1.1 Proces motivace

Motiv je důvodem k tomu, abychom něco začali dělat. K zahájení nějaké činnosti na nás musí něco působit. To, co nás ovlivňuje, označujeme jako faktory. Mezi základní **složky motivace** patří:

- směr – to, čeho se snažíme dosáhnout,
- úsilí – jak moc se o to snažíme,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snažíme.

Motivování značí uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Člověk je motivovaný, když očekává, že jeho počínání povede k dosažení nějakého cíle. Takový lidé mohou být motivováni sami od sebe – jedná se o nejlepší formu motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z venku. Organizace nám může nabídnout prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace a to pomocí stimulů, či odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. Hlavní úlohu zde hrají ale manažeři. Ti musí využívat své schopnosti motivovat, aby bylo dosaženo toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Aby tak mohli činit, musí správně pochopit celý proces motivace – to jak funguje, a jaké typy motivace existují. Jak funguje proces motivace, si vysvětlíme v následujícím modelu (Armstrong, 2007, s. 218-219).



Obr. 1: Proces motivace (vlastní zpracování)

Tento model souvisí s našimi potřebami. Naznačuje, že motivace je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. To vede ke stanovení cílů. Věří se, že právě cíle uspokojí tyto potřeby či přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je stanoveného cíle dosaženo, je potřeba uspokojena. Zde je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje, až nastane podobná potřeba. V případě, že cíle nebylo dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tyto kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 2007, s. 218-219).

## 1.2 Pracovní motivace

Pracovní motivací se začal zabývat jako první pan Taylor v druhé polovině 19. století. Tehdy dospěl k myšlence, že je zcela nemožné přimět například dělníka, aby pracoval pilněji a efektivněji než průměrný člověk, a to po jakékoliv dlouhé době. Pokud se jim ale zajistí značné zvýšení platu, bude tomu naopak (Wagnerová, 2008 s. 14).

Z prvního dojmu se motivace a pracovní motivace jeví jako stejné termíny. Pracovní motivace nám odpovídá na otázku, proč lidé pracují a co je k tomu vede. V zaměstnání motivace hraje velice důležitou roli, jelikož hlavním úkolem každého vedoucího je motivace pracovníků. Důvod je takový, že správně motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější, ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Podnik tak dosahuje lepších výsledků a na pracovníky tak nemusíme často dohlížet a kontrolovat je. Je tedy velmi důležité pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti souhrnně označujeme jako motivační faktory.

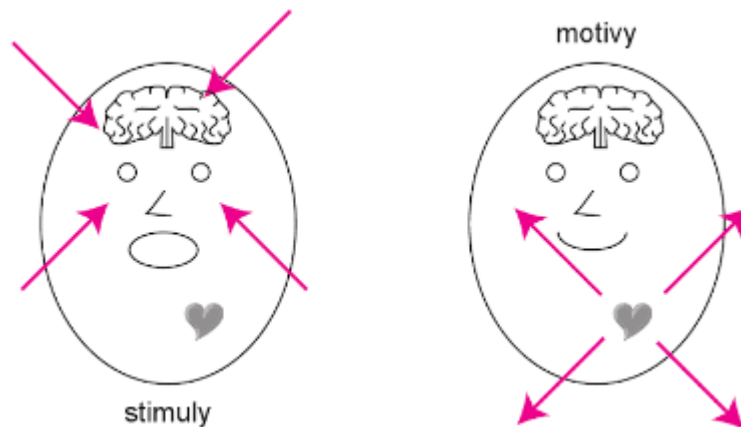
**Motivy** lze definovat jako pohnutky, psychologické osobní příčiny reakcí či činnosti a jednání člověka (Doležal a kolektiv, 2016, s. 362).

### Motivátory

Každý člověk preferuje jiný motiv. Pro představu si uvedeme základní příklady motivů spojených z prací:

- **Peníze** – jeden z významných motivů pro většinu populace. V současné době je důležitost peněz stavěna na velmi vysokou úroveň žebříčku priorit. Otázkou je, jak dlouho dokáže navýšení odměny lidi motivovat.
- **Pracovní výkon** – motiv pro lidi, kteří chtějí v práci vynikat. Svoji práci mají rádi a snaží se v ní stále zlepšovat. Často se srovnávají s ostatními, a pokud se jim nedaří, dělají vše proto, aby zbylé překonali. To vše i za cenu neoblíbenosti v kolektivu.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, řídit chod věcí, rozhodovat. Tento motiv se zejména projevuje u většiny manažerů.
- **Odbornost** – lidé, kteří preferují svůj profesní rozvoj, pohání motiv odbornosti. Tyto jedince svoje práce naplňuje, snaží se v ní vynikat a nedokážou si představit, že by změnili své povolání.
- **Jistota** – jedinci netouží po vysokém postavení ani po lukrativním platu, spokojí se s málem. Jejich hlavním motivem je to, že práce pro ně bude jistotou. Tito lidé nemají v oblibě riskovat a vyhovuje jim to.
- **Přátelství** – tento motiv značí preferenci příjemné atmosféry na pracovišti. Na dobrých vztazích si zakládají. Záleží jim na nich dokonce více, než na výsledcích a penězích.
- **Samostatnost** – tento motiv se projevuje u lidí, kteří těžko snášejí dirigování nadřízených lidí. Mají potřebu si o všem rozhodovat sami, a věci řešit po svém.
- **Tvořivost** – osobnost člověka s tímto motivem se snaží neustále vytvářet něco nového. Oblibu mají v práci, při které mohou přemýšlet a vyvíjet nové věci (Plevová a kolektiv, 2012, s. 151).

**Stimul** je vnější pobídka či podnět, který přichází z okolí (Doležal a kolektiv, 2016, s. 362).



Obr. 2: Rozdíl mezi stimuly a motivy  
(Plamínek, 2010, s. 14)

Vysvětlit, co je to **stimulace**, je poměrně jednoduché. Dokud nám zaměstnavatel vyplácí odměnu, je-li kompenzace nepohodlí spojená s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, tak očekáváme, že práce bude probíhat. Ovšem, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, práce se v okamžiku zastaví. To je nevýhoda stimulace. Práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Naopak pokud se trefíte do motivů jedince, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Práce je vykonávána, protože člověka baví nebo protože to považuje za významné a důležité.

Nad motivací se ovšem vznáší velká nevýhoda. Není to vůbec jednoduchá cesta. Je potřeba hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat a také o samotném procesu motivace (Plamínek, 2015, s. 15).

**Potřeba** je aktuálně prožívaný nedostatek něčeho, co znamená pro člověka hodnotu či touhu něčeho dosáhnout (Doležal a kolektiv, 2016, s. 360).

**Hodnotou** rozumíme to, co je pro jedince důležité, co odpovídá našim potřebám (Doležal a kolektiv, 2016, s. 360).

**Přesvědčení** je něco, čemu člověk věří a **očekávání** je přesvědčení o tom, jaká skutečnost v budoucnu nastane (Doležal a kolektiv, 2016, s. 360).

### 1.3 Typy motivace

Motivaci lze podle literatury rozdělit na několik typů:

#### a) **Vnitřní a vnější**

**Vnitřní motivátory** ovlivňují a povzbuzují jednotlivce, aby vykonávali určitou práci, vzdělávali se. Jsou to faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením. Osoba, která pociťuje ohromnou touhu být hudebním skladatelem, neuspokojí své potřeby prací v kanceláři.

**Vnější motivátory** jsou všichni činitelé, které svět nabízí jako odpověď na potřeby jednotlivce. Jedná se o faktory plynoucí z přímých vstupů práce a následných důsledků pro zaměstnance. Jsou to faktory, které za vykonanou práci správně a včas od organizace získáme:

- finanční odměna,
- povýšení,
- uznání,
- seberealizace,
- zaměstnanecké benefity,
- spolupráce a atmosféra na pracovišti (Podmoroff, 2015, s. 49-51).

#### b) **Primární a sekundární**

Primární motivace označuje samotné potěšení z činnosti. U sekundárního členění nevychází toto potěšení z pracovní činnosti, ale z výdělků, prestiže či jiného důvodu (Plevová a kolektiv, 2012, s. 149).

#### c) **Vědomá a nevědomá**

Tento typ motivace vyplývá z uvědomění. Často se stává, že lidé neznají své skutečné motivy (Plevová a kolektiv, 2012, s. 149).

#### d) **Pozitivní a negativní**

**Pozitivní energii** si může každý ve svém nitru vytvořit sám. Ve společnosti však spíše převládá vnější pozitivní motivace. Předpoklad je v očekávání určitého chování či vykonávání skutečnosti a to v případě, že předem zadaný cíl bude splněn (Štěpaník, 2010, 67).



Princip **negativní** motivace spočívá v předcházení událostí, které v minulosti vedly k nějaké chybě. Pracovník se snaží vyvarovat stejnému jednání, aby nebyl opět za nedopatření sankcionován. V tomto případě sankce znamená upozornění, vyslovení výtky nebo vyslovení nesouhlasu. Dobrý manažer by se měl zaměřit spíše na pozitivní odměňování, ale neměl by opomenout přestupky a chyby zaměstnance (Štěpaník, 2010, 67).

#### 1.4 Zdroje motivace

Každý jedinec vlastní tzv. motivační profil - relativně trvalá preference určitých potřeb a hodnot. Ten členíme do základních zdrojů vnitřních sil, jež tvoří naše potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

**Potřeby** patří mezi nejčastější a nejvýznamnější zdroje motivace. To znamená, že když ji pocítujeme, cítíme nedostatek něčeho, co je pro nás důležité. Vnímáme ji jako pocit napětí, který spouští motivační proces. Dochází k vyvinutí činnosti, aby byl odstraněn pocit napětí a tím byla uspokojena naše potřeba.

**Návyky** značí opakované automatizované způsoby jednání člověka v dané situaci. Mohou se objevit v jakékoli oblasti lidské činnosti. Zajímavostí je, že člověk si návyky může i vědomě vytvořit v průběhu života.

**Zájmy** představují různorodé kategorie, kde společným prvkem je upřednostnění nějaké určité aktivity. Jsou považovány za trvalejší zaměření osoby na určitou oblast předmětu.

**Hodnoty.** Člověk vždy zaujme nějaký postoj či východisko k základní oblasti života. Hierarchie hodnot se liší v závislosti typu osobnosti. Hodnota pro nás znamená vše, čeho si ceníme. Pokud je život jedince v souladu s hodnotovým systémem, člověk je spokojený. A když je člověk spokojený, je pak více motivován k činnostem, které jsou v souladu s jeho hodnotovým systémem.

**Ideál**, či takzvaná idea, představují názor, o něčem subjektivně žádoucím, co dává jedinci významný cíl pro jeho snažení. Lze specifikovat také jako vzor, který slouží člověku jako vodítko pro jeho jednání (Plevová a kolektiv, 2012, s. 150).

## 1.5 Demotivace

Patříme mezi interaktivní jedince, kteří reagují na určité životní situace. Každý máme odlišnou hranici snášenlivosti různých událostí. V životě mohou nastat chvíle, kdy nejsme schopni racionálně vysvětlit náš negativní postoj v mysli. Demotivace znamená snížení zájmu či úpadek motivu. Je důležité si uvědomit, že myšlenky tvoří naše pocity a pocity ovlivňují náš výkon. Tyto situace mohou nastat i v pracovní oblasti. K demotivaci vedou zpravidla tři hlavní důvody:

- nedostatek sebedůvěry,
- neurčité vymezení cílů,
- nevědomost, jak můžeme cíle dosáhnout (Urban, 2008, s. 33).

U nového zaměstnance je velice důležité se tzv. demotivaci v průběhu práce vyhnout. Demotivace může mít hned několik příčin. Mohou souviset s jeho osobními vlastnostmi, temperamentem či přirozenou rychlostí ztráty zájmu. Tato situace může ovšem nastat i kvůli klimatu na pracovišti a především stylu a přístupu vedoucího zaměstnance. Tím je myšleno například vnímání nespravedlivého hodnocení, nedostatečná zpětná vazba či vnímané projevy nedůvěry. Ke snížení pracovní motivace může docházet i při nepříjemné či nezvládnuté zkušenosti. Počátek demotivace u nového pracovníka může také spouštět nedostatek sebejistoty, obavou z možnosti způsobení chyb, vnímanou nedostatečnou podporou ze strany školitele či kolektivu (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 109).

### 1.5.1 Jak motivovat zaměstnance

Při motivaci druhých je potřeba si odpovědět na následující otázky:

1. Co pracovníci požadují?
2. Je reálné jim požadavky splnit?
3. Budou zaměstnanci oceněni, pokud budou mít úspěch?

Chcete-li uspět při motivaci zaměstnanců, je nutné se smířit s faktem, že pro většinu zaměstnanců peníze nejsou motivujícím faktorem. Faktory, které lidé očekávají od svého zaměstnání, jsou:

- jistota zaměstnání,
- pochopení v případě nastání osobních problémů,
- loajalita společnosti k zaměstnancům,

- zajímavost práce,
- kvalitní pracovní podmínky,
- ohleduplnost v udržování disciplíny,
- osobní růst a postup v organizaci,
- být součástí na dění ve firmě,
- uznání za vykonanou práci.

Jako vedoucí pracovník máme málo možností, jak pracovníky motivovat. Potvrdí se nám to při pohledu na výše uvedené možné faktory motivování. Chce to převzít osobní aktivitu a kreativitu do svých rukou. Existují dvě cesty pracovní motivace zaměstnance. První doporučení je nechat motivovat lidi sami sebe tím, že jim práce bude přinášet uspokojení potřeb a naplnění vytýčených cílů. Druhou možností je pak samotná motivace vedoucími pracovníky a to pomocí odměňování, povýšení či využití pochval (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 110-111).

### 1.5.2 Jak motivovat tým

Není vůbec jednoduché motivovat tým lidí. Každý jedinec má jiné nadání, osobnost, cíle a ambice. Nelson (2017) poskytuje rady, jak tým zaměstnanců motivovat:

- Neustálé sdílení vize – je nutné přinutit ostatní, aby smýšleli a viděli problémy jako vy.
- Komunikujte efektivně – přispívejte v týmové konverzaci brzy a často, pokud se do diskuze zapojíte v prvních pěti minutách, vaše šance něco ovlivnit je velká.
- Majitelský přístup – pokud chcete vytvořit prostředí podporující kreativní myšlení, je důležité vysvětlit princip společnosti, cíle a strategii. Apelujte na soutěživost, která zaměstnance povede k dosahování lepších výsledků. Nebojte se podpořit zdravé riskování a inovativní nápady.
- Buďte kreativní a přemýšlejte inovativně – striktní dodržování pravidel potlačuje kreativitu. Vytyčte cíle, ale nechte tým pracovat.
- Podporujte rozmanitost.
- Odstraňte překážky - zastaralé systémy, procedury či personál.
- Myslete na tým, na jeho organizaci a správu.

- Dejte zaměstnancům více pravomocí – úspěšná společnost vzniká díky lidem, kteří jsou schopní, mají výborné znalosti a touhu být úspěšní.
- Změňte se – organizace je živý organismus, který musí mít schopnost neustále se měnit. Nebojte se měnit metody, hodnoty či zaměření
- Důvěřujte svým zaměstnancům – čím více jsou členové týmu loajálnější, tím více jsou motivováni k dosahování společných cílů.
- Podporujte činnost v týmu a dopřejte týmu uznání (Nelson, 2017).



Obr. 3: Základní motivační pravidla (Plamínek, 2010)

## 2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivace funguje, protože odráží něco z lidské povahy. Když porozumíme různým teoriím, které se k ní vztahují, představuje to pro nás užitečnou pomůcku ve využívání motivačních technik.

### 2.1 Teorie XY

Koncept byl vytvořen Douglesem McGregorem a řadí se mezi první motivační teorie, které stojí za zmínku. Teorie definuje lidské chování v souvislosti s přístupem k životu. Rozdělil je na dva protichůdné směry.

**Teorie X** byla založena na domněnce, že lidé jsou líní a nemají zájem o práci. Musí se neustále nutit, aby vykazovali nějakou činnost.

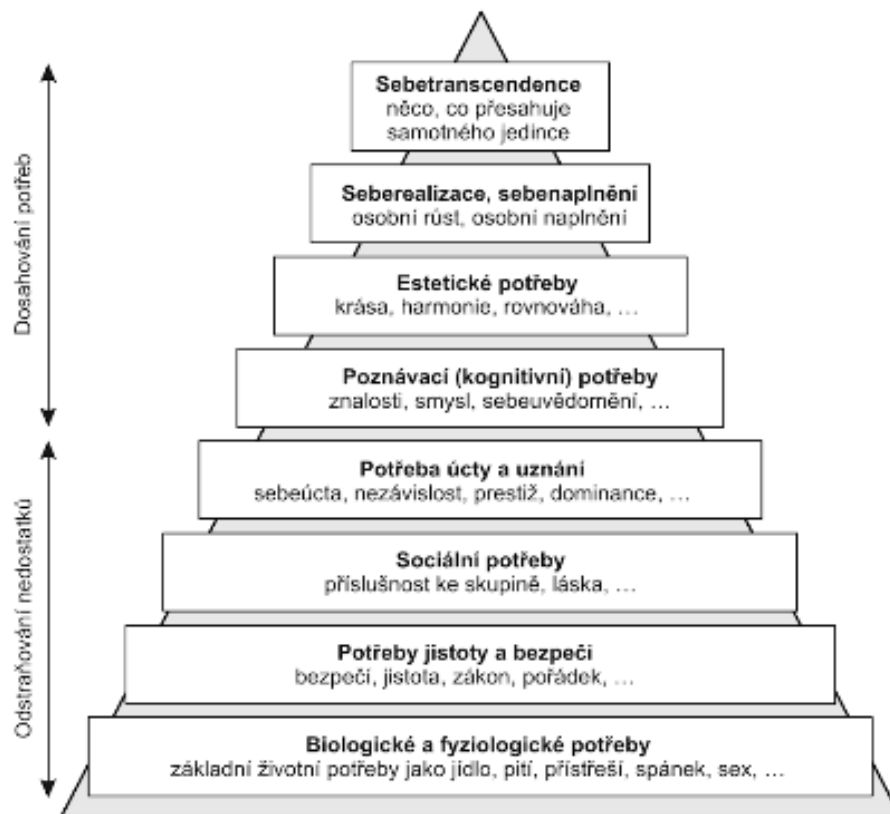
**Teorie Y** zastává opačný názor. Lidé pracovat chtějí. Uspokojuje je úspěch, určitá zodpovědnost a přirozeně hledají cesty, jak jim práce může přinést pozitivní zkušenosti.

Pravdu zastávají oba dva názory. Jedná se však o extrémní postoje, které lidé zauímají. Výzkum ukazuje, že lidé slyší na vše, co činí jejich práci zajímavější. Jestli upřednostníte teorii Y, která je bezesporu atraktivnější než teorie X, naznačuje to, že motivace vytváří proces, při kterém je vytěženo to nejlepší z jakékoliv situace (Forsyth, 2009, 16-17).

### 2.2 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, pokud nejsou vystaveni překážkám. Překážkami rozumíme **hlad, žízeň, finanční problémy a ostatní věci, které lidem brání v jejich plném rozvoji**. Americký psycholog Abraham Maslow publikoval tento koncept v roce 1943. Tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu. Existují dvě hlavní skupiny potřeb. Potřeba odstranění nějakého nedostatku a potřeba dosažení něčeho. Jakmile neuspokojíme naše potřeby, pocítíme úzkost a snahu odstranit nedostatek. Je-li potřeba uspokojena, nevnímáme žádný pocit. První ze čtyř základních hierarchických potřeb říká, že nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí. Až je uspokojíme, teprve poté se snažíme utišit potřeby vyšší úrovně. Při objevení nedostatku v nižších úrovních se člověk bude starat nejprve o naplnění těchto potřeb na úkor vyšších. Původní teorie

již byla několikrát poupravena. V současnosti se teorie změnila na osmi úrovnový model (Doležal a kolektiv, 2016, s. 362).



Obr. 4: Hierarchie potřeb podle Maslowa  
(Doležal a kolektiv, 2016, s. 363).

Lidé, kteří dosáhnout seberealizace a sebenaplnění, občas pocítí stav, v němž si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje. Tento stav sebe transcendence – spirituality, duchovna, nakonec Maslow umístil na samý vrchol pyramidy. Avšak na sklonku své kariéry Maslow připustil, že sebe transcendence nemusí být podmíněna naplněním nižších potřeb. Tato teorie je všeobecně uznávána, i když nebyla dosud nikdy potvrzena důkazy, avšak je využívána jako inspirace pro celou řadu autorů, kteří pyramidu člení do jiných kategorií. Například James uvádí: materiální, sociální či spirituální, pan Alderfer: existencionální, vztahovou a růstovou, Mathews: fyziologická úroveň, úroveň příslušnosti a úroveň sebenaplnění. Jiní koncept modifikovali na systémový model, v němž není hierarchie, ale čtyři základní lidské potřeby – fyzické, sociální, mentální a duchovní. (Doležal a kolektiv, 2016, s. 363).

### 2.3 Adamsova teorie spravedlnosti

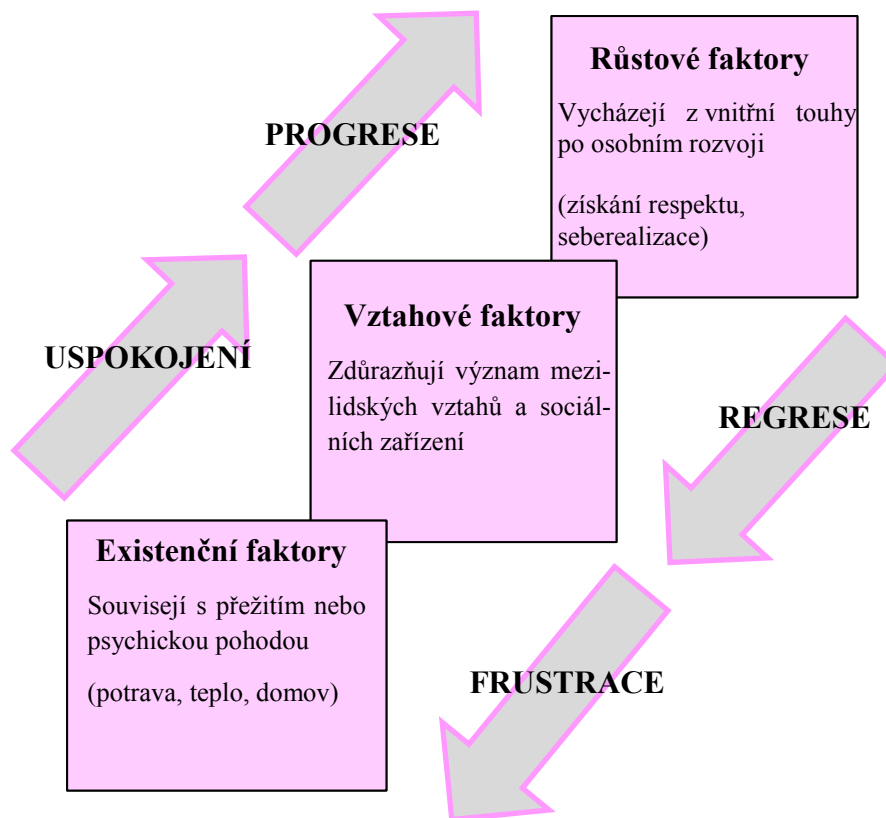
Teorie představuje poměrně důležitou myšlenku vyplývající z občas používaného názvu pro teorii – teorie rovnosti. Pojednává o tom, že člověk má sklon porovnávat svůj výkon a odměnu s výkonem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Jedná se o princip spravedlnosti v odměňování. Spravedlnost jako taková při odměňování pracovníků motivuje k lepšímu pracovnímu úsilí. Naopak nespravedlnost má demotivující účinky. Proč lidé jednají tak, aby bylo dosaženo spravedlnosti?

- Nespravedlivé situace v nás vyvolávají pocity napětí.
- Věříme, že když budeme spravedliví, ocení to ostatní.
- Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocnění jedince.
- Je příjemné věřit, že život je spravedlivý.
- Oprávněné odměňování je posuzováno srovnáváním vstupů do práce – čas, vzdělání, výcvik, zkušenosti, dovednosti, tvořivost, praxe či věk a výstupů z činnosti – výdělek, příplatky, povýšení, kariéra se vstupy a výstupy ostatních. Bohužel je velmi obtížně objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. K posouzení využíváme různá kritéria. Zkušenější pracovník klade spíše důraz na délku praxe, mladší může považovat za nejdůležitější výkonost nebo vzdělání. Preference kritérií vyplývají z firemní filozofie (Plevová a kolektiv, 2012, s. 160).

### 2.4 Alderferova teorie motivačních potřeb

Základem teorie je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojené potřeby vytváří stav napětí a nerovnováhy. Aby byla nastolena rovnováha, musíme rozpoznat cíl, který uspokojí naši potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tedy zapříčiněno neuspokojenými potřebami.

Každý preferujeme jiné potřeby, proto některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Záleží to na prostředí, výchově a dosavadním životě či současné životní situaci. Záležitosti může zkomplikovat to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Potřebu můžeme uspokojit celou řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Například koupě nového automobilu poskytuje nejen možnost dopravy, ale také příležitost zapůsobit na okolí. Clayton Alderfer shrnul lidské motivační faktory do tří kategorií – faktory existenční, vztahové a růstové (Armstrong, 2007, s. 223).



Obr. 5: Tři kategorie potřeb (vlastní zpracování)

Podle modelu sice dochází k vývoji od existenčních faktorů k růstovým, nicméně všechny tři kategorie mohou na lidskou motivaci působit současně a není neobvyklé, že se člověk vrací na nižší úroveň potřeb (McGrath, Bates, s. 2015, 80).

## 2.5 Motivační teorie dvou faktorů

Pan Herzberg předpokládal, že lidé jsou schopni přesně identifikovat a následně sdělit podmínky, které je při práci uspokojují a které ne. Na základě provedeného výzkumu rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace. (Dvořáková a kol, 2012, s. 228).

### 1. Faktory hygieny

Mezi faktory řadíme peníze, politiku, řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Absence faktorů či jejich negativní stav v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Naopak jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvo-



lávají pracovní nespokojenost. Hygienické faktory mohou být do určité míry kompenzovány v pozitivním směru intenzivnějším působením motivátorů – dobré vztahy na pracovišti, vedení. Stav či působení faktorů je v podstatné míře ovlivňováno vedením. (Dvořáková a kol, 2012, s. 228).

## 2. Motivátory

Jedná se o motivátory vnitřních potřeb neboli satisfaktory. Tvoří je výkon (ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost, funkční vzestup či možnost rozvoje. Jestliže motivátory pozitivně působí, jsou tak podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace k práci. Zde je rozhodující vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a jeho osobní vlastnosti, na něž je možno dále motivačně působit. Kromě ovlivňování pracovní spokojenosti, vedou přímo ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka. V systému podnětů jsou odpovědné za výkon (Dvořáková a kol, 2012, s. 229).

Tento model je v literatuře velmi diskutován, zejména s přihlédnutím k praktické aplikaci. Vyskytuje se stanovisko jednoznačného přijetí až po kritiku. Je nutné zdůraznit, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není striktní a nepřekročitelná. V praxi se dokládá možnost, že za určité konkrétní motivační situace mohou některé faktory skupiny jedné působit podobně jako faktory skupiny druhé. Pro pochopení si uvedeme příklad vlivu mzdy. Herzberg ji řadí mezi faktory hygieny, ale v empirických průzkumech se dokázalo, že mzda často působí i jako motivátor (Dvořáková a kol, 2012, s. 229).

## 2.6 Teorie získaných potřeb

Teorii získaných potřeb popsal americký psycholog David C. McClelland. Je známá pod jmény teorie tří potřeb či teorie naučných potřeb. Známý psycholog tvrdil, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu se lišit. Jedinci se liší tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit.

- **Potřeba úspěchu** - osoba, která se hlavně něčeho dosáhnout. Mají tendence excelovat. Oceňuje časté potvrzování toho, že je dobrý. Nemá rád rizika, ze kterých neplyne žádný patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.

- **Potřeba oblíbenosti** – lidé, kteří potřebují hlavně někde patřit. Mají tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Vyžaduje spíše souhlas než uznání.
- **Potřeba moci** – jedinci, kteří mají silnou potřebu moci. Chce ovládat lidi a za každé situace dosáhnout cíle. Nepotřebuje uznání ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda (Šamánková a kolektiv, 2011, s. 29).

## 2.7 Skinnerova teorie zesílení

Teorie vyvinutá Fredericem Skinnerem vychází z teze, že lidské chování představuje naučené **situačně podmíněné zvyky**. Chování se stává konformní se standardy dané společnosti, když ty reakce, které jsou z hlediska společnosti žádoucí, jsou systematicky upevňovány. Ty ostatní jsou ponechávány nezpevněné nebo jsou trestány. Dřívější zkušenosti mnohdy ovlivňují reakce člověka v obdobných situacích v současnosti, či v budoucnosti.

Pozitivní motivace jsou založeny na podvědomém, či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti a jsou podněcovány k opakování takového chování, za které byl zaměstnanec dříve odměněn. Tuto motivaci by vedoucím měl uplatňovat přednostně. Negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti znamenalo postih. Další alternativou je utlumení nežádoucích aktivit pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Bezprostřední trestání s cílem škodlivému jednání zaměstnance zabránit, by měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných.

Vedoucí zaměstnanec musí být při reakcích na chování svých podřízených vždy důsledný. Reakce musí být zřetelná. Na stejnou situaci platí stejná reakce. Nemůžeme za totéž jednomu zaměstnanci udělit odměnu, druhému ji nechat bez povšimnutí, či třetího za chování potrestat. Nutno poznamenat, že při formování lidského chování nejde pouze o formování prostřednictvím odměn a trestů z vnějšku, ale také o vnitřní odměny a tresty – hrdost či stud související s mravní stránkou daného jedince (Blažek, 2014, s. 168).

## 2.8 Vroomova teorie očekávání

Uplatnění této teorie spočívá v tom, že napomáhá pochopit, proč lidé reagují na určité pracovní požadavky nebo přísliby tak, jak reagují. Teorie značí, že člověk se chová určitým způsobem na základě svého přesvědčení. Očekává, že mu konkrétní jednání přinese požadovanou odměnu – **valenci**, jakmile takové jednání nebo akci ukončí (**instrumentalita**).

Vroom svůj koncept vysvětlit ve formě matematického vzorce:

**Motivace = Valence x Očekávání x Instrumentalita.**

Pokud je jakákoli proměnná ve vzorci rovna nula, výsledkem bude nula.

**Valence.** Jedná se o hodnotu, kterou člověk přikládá dané odměně. Jde o odměny vnější – například finanční odměny, nebo vnitřní – dobrý pocit z dosaženého úspěchu.

**Očekávání** určuje, jak moc je jedinec přesvědčen o tom, že daný úkol zvládne. Jedná se o subjektivní faktor. Vyjadřuje, nakolik si člověk věří.

**Instrumentalita** určuje hodnotu přesvědčení člověka, že manažer či organizace dodá slíbenou odměnu.

Model předpokládá, že vedoucí pracovník nebo manažer může určit hodnotu všech tří faktorů. Ve skutečnosti je to ale velice obtížné, jelikož se jedná o faktory subjektivní, a ty je velmi obtížné ohodnotit. Tato teorie však bývá často opovrhována, protože lidé vědomě nepřirazují číselné hodnoty faktorům (McGrath, Bates, 2015, s. 89).

### 3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Společnosti si musí uvědomit, že ve schopných a spokojených pracovnících mají zajištěný předpoklad úspěchu podniku. Proto by si svých zaměstnanců měla každá firma vážit. Je proto velmi důležité stanovit kvalitní motivační systém v organizaci. Výkonnost se nezlepší bez zvýšení výkonu pracovníků. Jelikož každého jedince motivuje něco jiného, proto stanovení hodnotného motivačního programu není pro firmy vůbec jednoduché.

#### 3.1 Motivační program

Program zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, personální a sociální politikou podniku a prolíná se celým systémem řízení lidí. Úkol, který má zajistit motivační program, je ovlivnění pracovní ochoty lidí, jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Motivační program organizace je konkretizací režimu práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Určuje tak základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. Motivační program by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí. Dále by měl vycházet z motivační struktury zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 39).

#### 3.2 Nástroje finanční motivace

Finanční odměňování plní mnoho motivačních funkcí, které mají za úkol získat a udržet kvalitní pracovníky. Zaměstnance mají motivovat k růstu výkonu či produktivity a zajišťovat i vnitřní spravedlnost v odměňování. To znamená, že je potřeba vytvářet strukturu mezd, které odpovídají přínosu, náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých pracovníků. Odměňování nesmí být pro nadřízené a jejich zaměstnance příliš složité a administrativně náročné, a nemělo by diskriminovat. Dále nesmí být v rozporu s rozpočtovými možnostmi organizací či s nákladovou konkurenceschopností (Urban, 2017, s. 116).

##### 3.2.1 Formy finančního odměňování

K formám hmotné motivace odměňování patří především **základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní**. Zpravidla se váže na tržní ohodnocení různých profesí. Zohledňuje ekonomický přínos, nároky a požadavky, a opírá se zpravidla o dlouhodobý výkon, zkušenosti či schopnosti jedince. Jedná se o zaručenou část individuální mzdy, jejímž cílem

je získat a udržet zaměstnance a ocenit je za náročnost dané práce. Výše mzdy je důležitá pro pracovní spokojenost.

- **Odměna vázaná na osobní schopnosti** zaměstnance může být vyplácena ve formě nadtarifní složky základní mzdy. Týká se hlavně zaměstnanců, u kterých se hodnotí dlouhodobější pracovní výsledky, schopnosti a kvalifikace. Cílem odměny je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale také ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku. Zpravidla se vypočítává procentuálním podílem základního platu či absolutní částkou.
- **Pohyblivá složka mzdy** neboli výkonová složka je vyplácená v podobě úkolové či akordní mzdy – v závislosti na počtu vyrobených kusů či provedených operací bez ohledu na vynaložený čas. Odměna náleží zaměstnanci za pracovní výkon ve formě **prémii či bonusů**, za zlepšovací návrhy, přírůstek produktivity či například úsporu nákladů.
- **Mzdové příplatky** slouží jako náhrada za mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které zvyšuje nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody** tvoří neutrální požitky, předměty či služby, finanční příspěvky či případná cenová zvýhodnění poskytována pracovníkům. Cílem výhod je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu, přispět k jejich rozvoji a relaxaci (Urban, 2017, s. 116-118).

### 3.2.2 Výkonové odměňování

Výkonové odměňování patří k nejdůležitějším motivátorům, jelikož hlavním cílem je posílit individuální či skupinovou výkonost. Podstatou odměňování je, že váže větší či menší část mzdy na výsledky práce, dodržování pracovních podmínek a zásad pracovního chování. Hodnotí se výkonost jednotlivce, pracovních skupin či organizace jako celku. Dílčím cílem výkonového odměňování je záměr podpořit spravedlnost odměňování. Dalším úkolem je upozorňování zaměstnanců na důležité podnikové cíle - jejichž dosažení se váže na odměny a kontrola mzdových nákladů podniku. Cílem odměňování může být i zvýšení konkurenceschopnosti. K předpokladům účinnosti patří:

- **Vztah mezi výkonem a odměnou.** Odměňování musí být natolik srozumitelné, aby jemu rozuměl každý a mohl si výši své odměny snadno spočítat. Složitě sys-

témy budí nedůvěru, mohou být i snadněji obcházeny a často vedou k růstu mzdových nákladů bez zvýšení produktivity.

- **Možnost ovlivnění výsledků.** Je zde předpoklad, že výsledky práce související s odměnou, může zaměstnanec přímo ovlivnit.
- **Kontinuální sledování výkonu** je účinné především tehdy, mají-li pracovníci možnost sledovat své plnění úkolů průběžně.
- **Termíny vyplácení odměn.** K termínu vyplacení odměny dochází po té, co jsou výsledky zaměstnance objektivně zhodnoceny. U řadových míst je doporučeno častější hodnocení. U vedoucích či manažerských pozic by měla být odměna z pravidla vyplácena jednou ročně vzhledem k dlouhodobějšímu dopadu činnosti.
- **Přesvědčivé zdůvodnění rozdílů v odměně.** Pokud není zaměstnavatel schopen vysvětlit rozdílnou výši výkonové mzdy mezi jednotlivými zaměstnanci, neměl by ji vytvářet. Jelikož i malé rozdíly v odměně mají velký dopad na pracovní motivaci zaměstnanců (Urban, 2017, s. 127-131).

### 3.2.3 Zaměstnanecké výhody

Tento typ odměn nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Často však přihlíží k délce zaměstnání, hierarchickému postavení či náročnosti vykonávané práce. Hlavním důvodem, proč je společnosti poskytují, je snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance. Tyto podmínky, služby či péče zvyšuje jejich spokojenost. V některých případech firma nabízí i služby, které nejsou na trhu běžné (Urban, 2017, s145).

Mezi hlavní formy finančního odměňování patří primárně základní mzda, odměny, které jsou založené na schopnostech jedince či výkonu zaměstnance. Forma odměny, závisí na práci, kterou zaměstnanec vykonává. Mezi další složky finančního odměňování patří například prémie, příplatky za přesčas, podíl na zisku, příspěvek za pojištění zaměstnance, zdravotní péče, nárok na využití služeb poskytované společností či podpora sociálních a kulturních služeb.

### 3.3 Nástroje nefinančního odměňování

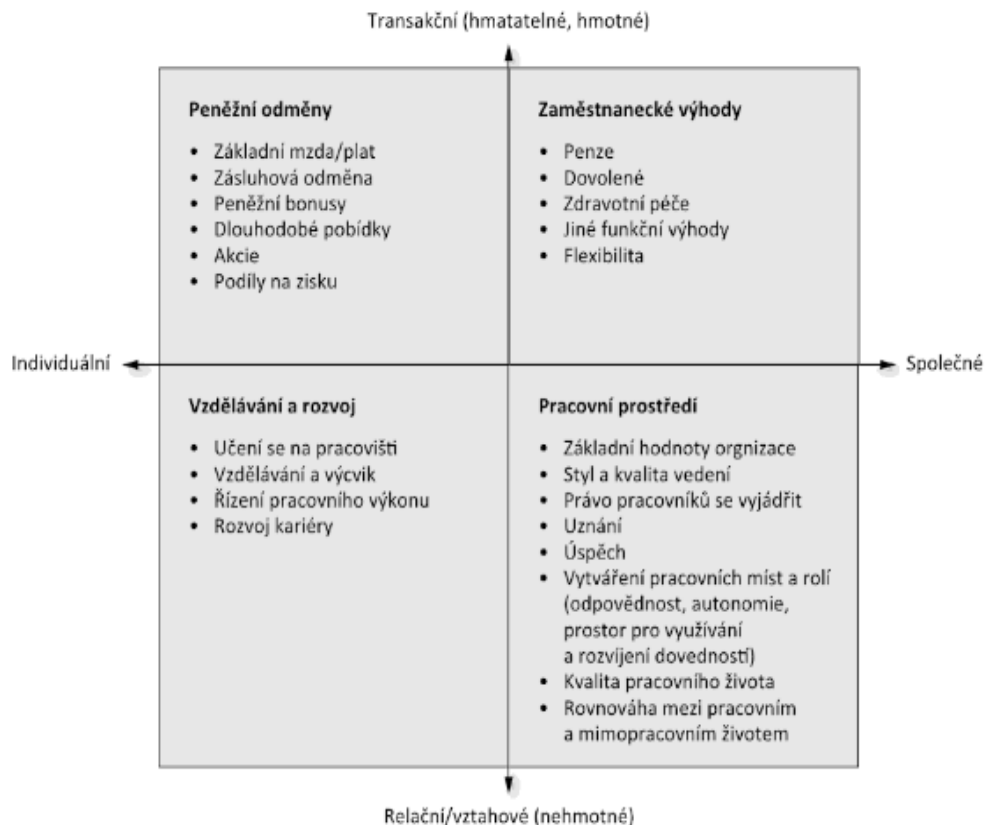
Hmotná odměna, neboli finanční, nemusí být dostatečně účinná pro všechny zaměstnance. Již několikrát se prokázalo, že každého jedince motivuje něco jiného. Zatímco jednoho člověka motivuje množství peněz, jiné může motivovat přání vyhnout se nepříjemným důsledkům. Je potřeba, aby zaměstnavatel vynaložil velké úsilí, čas a dobře naslouchal

druhým, aby mohl určit, čím pracovníky nejvíce povzbudíte. Motivace vychází zevnitř, proto ji nelze přímo vyvolat. Můžeme ji pouze ovlivnit. Pokud má zaměstnanec dostatečnou mzdu a je spokojený, nebude více motivovaný, když mu zaměstnavatel zdvojnásobí plat. Hlavní vliv na pracovní výkon má postoj zaměstnance k zaměstnání, a ten se může zaměstnavatel snažit ovlivnit různými intervencemi:

- slovně pochválit za dobrý výkon,
- hlasitě ocenit schopnosti zaměstnance,
- chovat se k pracovníkům otevřeně a přijímat jejich kritiku,
- poskytovat informace o vývoji ve firmě,
- umění naslouchat,
- poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům,
- dbát na dobrou atmosféru na pracovišti.

Dost často se stává, že zaměstnavatel věnuje pozornost hlavně dobrým zaměstnancům a na ty průměrné zapomíná, i když plní prakticky všechny požadavky. Nevyžadují trénink, netouží po kariérním postupu, avšak i za to bychom je neměli zapomínat odměnit (Janišová, Křivánek, 2013, s. 237).

Mezi další nefinanční motivační prvky lidí patří například **úspěch**. Pokud člověk něčeho dosáhne, je potěšen. Během běžného pracovního dne existuje mnoho menších osobních uspokojení, avšak jsou zde i mnohem důležitější faktory, které přispívají k celkovému uspokojení, které je ukončeno fiskálním rokem. Pro zaměstnavatele je podstatné poskytnout lidem vhodné měřítko, aby své úspěchy mohli zaměstnanci s čím porovnat. Zaměstnání, které nedávají lidem možnost pocitu, že odvedli svou práci dobře, povedou zaměstnance k nespokojenosti. Dalším prvkem je pocit **uznání**, jež je potřebnou částí dobré motivace. Toho by si měl být dobrý management vědom. Proto je důležité své lidi za dobře odvedenou práci pochválit, a to nejen v soukromí, ale i před všemi pracovníky. Zaměstnancům by měl být umožněn **kariérní postup**. Dobrým motivačním prvkem pro lidi je, že mohou stoupat po kariérním žebříčku. Součástí může být i převzetí menších odpovědností, které na výkonného zaměstnance delegujeme. Dále by firma neměla zapomenout na motivační faktory v podobě **náplně práce**, vybavení pro zlepšení **pracovních podmínek** či komfort **prostředí** (Forsyth, 2009, 31-36).



Obr. 6: Model celkové odměny dle Armstronga (Janišová, Křivánek, 2013, s. 231).

Tento vzor nám poslouží k pochopení, jak se dělí systém odměňování ve firmách. Model je rozdělen do čtyř kvadrantů. Horní dva představují tzv. transakční odměny, které mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Naopak nepeněžní odměny, které jsou situované v dolních kvadrantech, zvyšují hodnoty horních kvadrantů. Když bude organizace kombinovat peněžní a nepeněžní odměny, vybuduje tím tak skutečnou sílu odměňovacího systému.

### 3.4 Chyby v motivačních systémech

Častou příčinou nedostatečné motivace zaměstnanců je fakt, že manažeři se soustředí hlavně na urgentní úkoly a zapomínají na potřebu neustálé motivace podřízených pracovníků. Z dlouhodobého hlediska pak nedostatečná motivace působí tak, že poklesne morálka zaměstnanců.

Urban (2010) ve své knize uvádí, že správné motivování tkví ve vyváženém využívání motivačních nástrojů, a to jak okamžitých či dlouhodobých nebo pozitivních i negativních. Bohužel je to nelehký úkol a řadí se k nejsložitějším manažerským úkolům.



### **Nedostatečné povzbuzování motivace**

Zaměstnanci náleží za práci plat a podnik očekává, že za to budou svou práci vykonávat s plným úsilím a nasazením. Bohužel z praxe je dobře známo, že i relativně vysoký základní plat či jeho pravidelný růst nejsou zárukou trvalého vysokého pracovního nasazení. Proto je důležité motivaci zaměstnanců trvale povzbuzovat. Dobrým motivačním nástrojem je vidina určité odměny. Odměna však musí být předem stanovena a to ve vazbě na dosažené výsledky, případně způsob či kvalitu provedení práce. U jedinců, kteří vykonávají jednodušší práci, má vyšší význam okamžitá odměna, u kvalifikovanějších zaměstnanců mají větší váhu ty dlouhodobější odměny. Pokud budou lidé dlouhodobě nuceni svou práci vykonávat bez jediné vidiny odměny, jejich výkonost dříve nebo později poklesne a to v obou uvedených případech (Urban, 2010).

### **Podcenění nefinanční motivace**

Zaměstnanec neuspokojí pouze finanční odměna. Velmi důležitým faktorem je pocit uznání, vykonávání smysluplné práce a udržování přátelských vztahů na pracovišti. Užití těchto nástrojů je však trochu složitější a méně spolehlivé, což je hlavní důvod, proč nejsou v praxi tak časté. Dalším důvodem obtížnosti je fakt, že každý zaměstnanec má potřeby odlišné. Pro manažery by však tento typ motivace měl být samozřejmostí, jelikož je levnou variantou motivace (Urban, 2010, s. 96).

Další chybou v oblasti nefinanční motivace je opomíjení zpětné vazby za pracovní výkon zaměstnance. Pokud se zaměstnanci nedostává v potřebné míře, může vzniknout pocit, že vedoucí nejeví zájem o své podřízené pracovníky a na jeho práci nezáleží. Jiná chyba, se kterou se často setkáváme, je poskytování nezasloužených odměn, hodnocení zaměřené převážně na kritiku osoby, podceňování osobních schopností jedince, nedostatek pozornosti vůči názorům zaměstnance či stanovení nedosažitelných nebo nejasných cílů (Urban, 2010, s. 96).

### **Motivace k jednání, které není v zájmu organizace**

Motivace, která vede k jednání a není v zájmu organizace, není ze strany společností záměrná, ale nevědomá. Pramení z nepochopení, že součástí pracovní motivace nejsou jen záměrné motivační nástroje, ale i veškeré důsledky, ač pozitivní či negativní, které zaměstnancům jejich práce nebo jednání v organizaci přináší.

Při analýze odměňování je často zjištěno, že problémem není to, že by byli zaměstnanci málo odměňováni, ale že jsou odměňováni za práci, která je v rozporu se zájmy organizace. Příkladem může být například odebrání úkolu zaměstnanci, který mu byl dříve zadán. Zaměstnanec to motivuje k tomu, že příště se vyhne řešení složitějšího úkolu a čeká, než to za něho někdo udělá (Urban, 2010, s. 113).

### **Sklon nekriticky přejímat nevhodné motivační nástroje**

Zaměstnavatelé často přejímají sklon přejímat některé rozšířené, avšak nepříliš úspěšné motivační techniky, které nejsou vhodné pro jejich zaměstnance. K nim například patří vyhlašování zaměstnance měsíce, čtvrtletí apod. Na této metodě není nic špatného, avšak problémem tohoto motivačního nástroje spočívá v tom, že odměněn může být pouze jeden zaměstnanec – občas se stává, že stále stejný. Výkon ostatních je tak bez většího povšimnutí. Podstatně lepším nástrojem je nástroj na podporu iniciativy zaměstnanců, který umožňuje, aby se uznáno dostalo každému, který dostáhl mimořádného pracovního výsledku (Urban, 2010, s. 114).

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Bankovní sektor se potýká s nedostatkem zaměstnanců. Noví zaměstnanci chybí prakticky ve všech regionech, proto velké banky neustále hledají nové pracovníky. Příčin je mnoho. Největší roli hraje neustále se stupňující tlak na výkon a plnění navýšených obchodních plánů. Proto by se zaměstnavatelé měli zaměřit na spokojenost zaměstnanců, kvůli zamezení fluktuace, se kterou úzce souvisí pojem pracovní motivace.

Pracovní motivace je neustále diskutované téma. Získat motivovaného a loajálního pracovníka není vůbec jednoduché a vyžaduje to maximální úsilí. Jak tvrdí řada autorů, právě aspekt motivace je rozhodující pro úspěch organizace a konkurence schopnosti firem. Motivace je účinná, pokud vychází z jádra jednotlivců. K vnitřní motivaci dochází při naplnění potřeb lidí. Zaměstnavatelé mohou stimulovat pracovníky pomocí vnějších podnětů, nebo se mohou pokusit sami najít, co opravdu jednotlivce motivuje a vytvořit jim prostředí tak, aby byli schopni se motivovat sami.

Právě důležitost otázky motivace zaměstnanců byla hlavním důvodem, proč jsem se rozhodla zvolit toto téma mé Diplomové práce. Snažila jsem se čerpat z různých zdrojů, jelikož téma motivace je v současnosti velice obsáhlé.

Při tvorbě teoretické části této diplomové práce bylo využito metody vypracování literární rešerše za pomoci literárních a internetových zdrojů adekvátních k danému tématu diplomové práce. Použitá literatura byla vybrána na základě aktuálnosti a vhodnosti s ohledem na vybranou problematiku.

Vypracovaná teoretická část obsahuje všechny potřebné informace k pochopení následující praktické části diplomové práce. Úvod práce je věnován obecné charakteristice pojmu motivace. Dále je v první kapitole rozepsána problematika procesu motivace, její typy a zdroje, a také zde byla nastíněna překážka v podobě demotivace.

Druhá kapitola seznamuje čtenáře se základními motivačními teoriemi, a jak lze využít různé formy motivace pro odlišné situace a různé typy lidí.

Motivačnímu systému je věnovaná 3. kapitola teoretické části, kde je podrobně popsán motivační program. Dozvíme se, že nástroje motivačního programu se dělí na finanční a nefinanční formy. Dále jsou zde uvedeny nejčastější chyby, kterých se v sestavování motivačních systému zaměstnavatelé dopouštějí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se bude zabývat hodnocením současného stavu vybrané firmy. Nejprve si identifikujeme základní údaje společnosti a rozebereme si vnitřní a vnější prostředí. Dalším krokem bude analyzovat motivační prvky organizace, které firma využívá k motivování svých zaměstnanců a další aspekty týkající se chodu společnosti.

### 5.1 Charakteristika společnosti

**Právní forma:** akciová společnost

**Předmět činnosti:** bankovní obchody a další činnosti, uvedené v povolení působit jako banka podle zákona.

Společnost patří ke stálícím českého bankovního trhu. Dnes patří mezi 5 největších bank v České Republice. Působí v tuzemsku již 25 let. V roce založení měla banka pouze dvě pobočky a 39 zaměstnanců. Nyní zde pracuje okolo 3 500 tisíce lidí. Banka nabízí své služby fyzickým osobám, ale také firmám a podnikatelům.

#### Společenská odpovědnost

Přístup k odpovědnému podnikání a udržitelnost navazuje na historické kořeny společnosti. Banka sleduje dopady svého působení zejména ve třech oblastech – ekonomický, sociální a dopad v oblasti životního prostředí.

Společnost jako mezi prvními začala pozitivně přistupovat ke Kodexu chování mezi bankami a klienty v České republice. Motivem celého Kodexu je poskytovat klientům dostatečný přístup k informacím a udržovat vysoký standart chování, na která je kdykoliv spoleh.

Banka se rovněž angažuje v řadě veřejných aktivit, čili nejen v obchodních. Zaměřuje se na vzdělávací, charitativní a kulturní projekty.

Profesionalita a kvalita služeb je odměněna několika získanými domácími i mezinárodními oceněními. V soutěži Hospodářských novin, jakožto první banka dokázala společnost zvítězit ve dvou hlavních kategoriích a třikrát za sebou získat titul nepřívětivější banka roku.

## 5.2 Historie

Historie společnosti se dotýká již 19. století. Byla založena v roce 1862 německým sociálním reformátorem. Jako první pan zakladatel založil úvěrové družstvo a pár let poté se začaly objevovat další pobočky této banky i na území Rakouska. V roce 1898 se zrodila rakouská bankovní skupina. V České republice se poprvé společnost objevila v roce 1993.

## 5.3 Služby

Produkty jsou nabízeny jak fyzickým osobám, tak podnikatelům či firmám. Banka poskytuje komplexní služby širokému spektru klientů. Převážně cílí na klíčové skupiny zákazníků, kteří mají společné atributy – jsou aktivní, nároční a spokojení. Spokojenost je hlavní mantrou dané organizace. Do spektra produktů patří:

- vedení účtů,
- úvěrové produkty,
- spořicí produkty,
- investiční produkty,
- finanční služby,
- pojištění,
- poradenství.

## 5.4 Klientela

Banka vlastní 138 poboček, kde se snaží vždy co nejpříznivěji a nejlépe vyhovět veškerý požadavkům zákazníka. Pro urgentní dotazy je zřízena bezplatná nonstop infolinka, na které jsou pracovníci k dispozici 24 hodin denně. Další služba, kterou zákazníci mohou využívat je internetové bankovníctví, které nabízí moderní, efektivní a bezpečný způsob, jak své osobní finance kontrolovat například z pohodlí domova. Stačí mít k dispozici internet. S touto službou úzce souvisí mobilní bankovníctví. Díky aplikaci eKonto, lze získat všechny důležité informace o svých aktivních účtech, platebních kartách či investicích.

## 5.5 Zaměstnanci

V bance pracuje okolo 3 000 lidí, alokace zaměstnanců je následující:

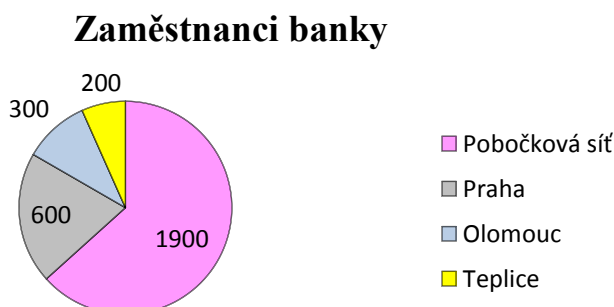
- Hlavní centrála Praha,
- centrála Olomouc,
- call centrum v Teplicích,
- pobočková síť.

Hlavní centrála banky sídlí v Praze v budově City Tower a to od roku 2008. Zde si společnost pronajímá kancelářské plochy o rozloze 17500 m<sup>2</sup> a obchodní plochy o rozloze 400 m<sup>2</sup>. V budově pracuje přibližně 600 zaměstnanců. Pracovníci banky zde vykonávají svou činnost Back Office neboli administrativní práci v jedné lokalitě, a to vede k zefektivnění interních procesů a integraci firemní kultury. Různé útvary banky jsou tak rozmístěné po 10 patrech budovy. Další prostory banka využívá pro různé učebny, break zóny, testovací místnosti, projektové místnosti, či jednací místnosti.

Další centrála banky sídlí v Olomouci, v budově CPI, kde je banka hlavním nájemcem, to od roku 2013. Hlavní pracovní náplní zaměstnanců je opět zprostředkování činnosti Back Office. V kancelářských prostorech pracuje okolo 300 zaměstnanců. I zde najdeme nejrůznější učebny, školící centra a break zóny.

V roce 2006 banka otevřela nové kontaktní centrum v Teplicích. Kromě služeb call centra nabízí centrum i podporu bankovních procesů. Počet pracovníků se pohybuje okolo 200.

Dlouhodobou strategií banky je nadále rozšiřovat pobočkovou síť. Jak již bylo řečeno v roce 2019 banka vlastní 138 poboček.



Graf 1: Rozdělení zaměstnanců banky

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Tato část práce se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti. Úkolem je zjistit aktuální stav vnitřního a vnějšího prostředí.

### 6.1 Analýza 7S

Analýza vnitřního prostředí metodou 7S obsahuje sedm klíčových faktorů úspěchu, které jsou navzájem propojené. Společnost by měla věnovat pozornost všem níže specifikovaným činitelům, aby nedošlo k negativnímu ovlivnění těch zbylých.

#### 6.1.1 Strategie

Banka musí být neustále způsobilá přizpůsobovat se aktuální situaci na trhu. Aby byla schopná si udržet pozici úspěšné a renomované banky, je důležité najít způsob, jak se odlišit od velké konkurence. V současnosti je schopnost odlišit se velmi klíčová. Proto je velmi důležité stanovit strategii společnosti, která povede k dosažení stanovených cílů, které eliminují odchod klientů ke konkurenci.

Aktuální strategie je naplánovaná do roku **2020**. Banka chce patřit mezi silné a výjimečné značky na trhu. Vše, co je slíbeno, musí být dodrženo. Strategie obsahuje jasné a měřitelné cíle, které jsou unikátní a inspirují zaměstnance, je relevantní k zákazníkům a je srozumitelná pro všechny cílové skupiny.

Růst banky je hnacím motorem její strategie. Pro její naplnění je potřeba, aby se do jeho plnění zapojili všichni zaměstnanci. Proto napříč bankou vznikají implementační plány, které určují priority pro jednotlivé segmenty. Banka chce zejména:

- navýšit a udržet spokojenost klientů,
- úspěšné integrování klientů,
- kvalitnější penetraci produktů u klientů banky,
- růst na hypotečním trhu,
- vytvořit přitažlivější produktovou nabídku,
- vybudovat silnější značku podpořenou prodejním servisem.



## Vize

Vizi společnosti je být nejrychleji rostoucí bankou na českém trhu a první seriózní alternativou pro náročné klienty. Vedle schopnosti odlišit se od ostatních je nutná smysluplná a přesvědčivá nabídka služeb i produktů a perfektní komunikační koncept.

## Mise

Posláním společnosti je být komplexní bankou poskytující profesionální, kvalitní a precizní bankovní služby pro movitější klientelu a vybraným korporacím. Je klientsky nejpřívětivější bankou a vyniká v oblasti klientské obsluhy a zákaznické zkušenosti.

### 6.1.2 Struktura

Současná organizační struktura společnosti je funkcionálního typu. V čele vedení banky je statutární a dozorčí rada. Statutárním orgánem v čele s generálním ředitelem je představenstvo, které se skládá s předsedy představenstva, místopředsedy a členů představenstva. Stejné složení má i dozorčí rada skládající se s předsedy dozorčí rady, místopředsedy a členů dozorčí rady.

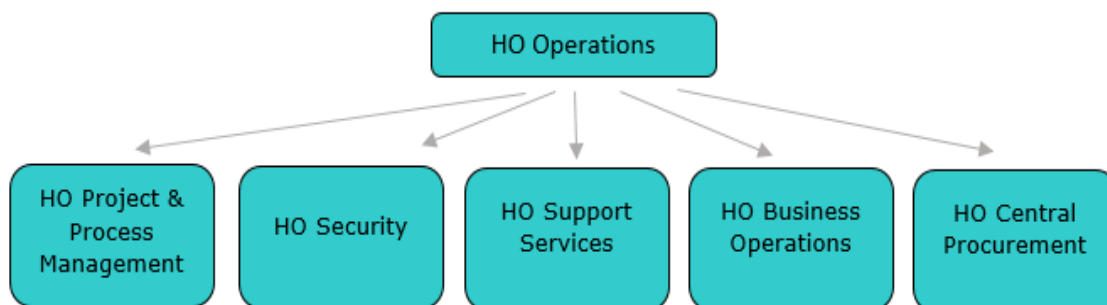
Členové představenstva jsou výkonnými řediteli pro hlavní orgány

banky:

- retailové bankovníctví,
- trhy a investiční bankovníctví,
- firemní bankovníctví,
- bankovní provoz,
- řízení rizik,
- informační technologie.

Organizační struktura banky se dělí na šest velkých bankovních oblastí, které se dále rozdělují na jednotlivé útvary. Po potřebu praktické části si do detailu rozepíšeme oblast bankovního provozu neboli útvar HO Operations. Diplomová práce se zabývá zdokonalením motivačního systému zvoleného útvaru. Proto je velmi důležité, si tyto oddělení vytyčit.

HO Operations se zabývá řízením a koordinací činností jednotlivých podřízených útvarů. Dohlíží na agendy krizového řízení, komunikuje s externími autoritami a spolupracuje s ostatními útvary banky.



Obr. 7: Rozdělení útvaru HO Operations (vlastní zpracování)

Pro výše uvedené jednotky je specifická činnost Back Office.

**HO Project & Process Management.** Činnosti, které vykonává tento útvar, jsou spojené s projektovým řízením organizace, metodikami řízení projektového portfolia, reportingu, školení a vzdělávání či řízení projektů.

**HO Security** je centrálním kontaktním místem v oblasti bezpečnosti banky, zaměstnanců či externích organizací. Dále odpovídá za fyzickou bezpečnost, ochraňuje osoby, majetek a další chráněné zájmy banky.

**HO Business Operations** kontroluje koordinaci činností přímo podřízených týmů. Komunikuje s externími autoritami a spolupracuje s ostatními útvary banky.

**HO Central Procurement** zařizuje veškeré činnosti týkající se centrálního nákupu. Řídí dodavatelský řetězec smluvních vztahů, redukuje náklady a spravuje nákupní procesy společnosti.

### **HO Support Services**

Pro analytickou část práce si blíže charakterizujeme útvar HO Support Services, který se následně dělí na jednotlivá oddělení, které zařizují různorodé procesy pro plynulý chod banky:

- HO Central Cash

- HO Facility Management
- HO Documentation Management
- HO Central Services

### 6.1.3 HO Central Services

Nyní se zaměříme na HO Central Services a jeho jednotlivá oddělení, ve kterém bude probíhat analýza motivačních prvků a na základě zjištěných údajů implementována projektová část práce.

#### **Jednotlivá oddělení útvarů.**

**Poštovní oddělení** zařizuje zpracování odchozí a příchozí pošty, distribuuje zpracování pošty pro jednotlivá oddělení, zajišťuje kurýrní služby, a zpracovává příchozí a odchozí datové zprávy. Vede agendu reklamních zařízení – stojanů a správu televizních koutků pro celou organizaci.

**Recepce** zajišťuje veškerý chod místa základního kontaktu banky s klientem. Organizuje parkovací místa, zapůjčení dataprojektorů a konferenčních zařízení či rezervuje zasedací místnosti v budově.

**Řízení provozu vozového parku** má na starosti jejich správu, zajištění servisů a případných dalších oprav vozidel, řízení nákladů na provoz, nákup a prodej vozidel ve spolupráci s CPD. Dalšími činnostmi jsou vydávání a správa zaměstnaneckých karet a optimální využívání vozidel.

**Kancelářská podpora** vede agendu, která je odpovědná za dodání kancelářských potřeb, zajištění potřebné techniky – mikrovlnné trouby, lednice, myčky, správu a vydávání razítek, zajišťování tlumočnických překladů a obstarává tiskoviny a periodiky.

**Oddělení Telefonie a tisku** zabezpečuje veškerou správu mobilních telefonů a SIM karet pro zaměstnance, příprava měsíčních vyúčtování, správa pevných linek, správa tiskových zařízení a její optimalizace.

Do služeb, které zajišťuje útvar Support Services spadá zajištění přepravy pro členy představenstva a správa kávovarů v budově. Všechny výše uvedené oddělení pracují v malých týmech.

#### 6.1.4 Styl řízení

Útvar HO Central Services má k dispozici jednoho manažera, který řídí 17 zaměstnanců. Styl jeho vedení závisí na kvalitě a množství podřízených a jejich ochotě spolupracovat. Řízení ve společnosti je dále ovlivněno složitostí řešeného úkolu a množstvím požadované práce. Jak se zachová vedoucí pracovník, záleží na konkrétní situaci v daný okamžik.

V běžném provozu se na většině oddělení HO Central Services preferuje demokratický styl vedení. Zaměstnanci mohou sdělovat své veškeré názory a manažer je s nimi diskutuje. Poslední slovo má však vždy vedoucí, jelikož jeho rozhodnutí má tu nejvyšší váhu. Pokud je pracovník schopný a vykazuje perfektní výsledky, manažer postupně deleguje určité povinnosti na jeho osobu, aby se zaměstnanec mohl rozvíjet. Bohužel je mnohokrát zapomínáno na ústní pochvalu, což vede k upadání motivace, či angažovanosti dělat cokoli nad rámec svých povinností.

Manažer má mnoho povinností a většinu času stráví na schůzkách a není k zastížení, proto často zaměstnancům nezbyvá nic jiného, než vyřešit problém svépomocí. Vznikají tak nejasněné kompetence a zaměstnanci musí vyřešit problém, který není v jejich pravomoci.

V útvaru mohou nastat akutní situace, které vyžadují okamžité řešení, a pokud manažer není k dispozici, převládá liberální styl řízení. Tento styl vedení funguje jen tam, kde vedoucí má plnou důvěru ve schopnostech svých podřízených zaměstnanců, v samostatnosti a odpovědnosti. Jakýkoli špatný krok může mít fatální následky pro společnost. Proto se zaměstnanci často těmto rozhodnutím vyhýbají, protože se bojí nést následky a to vede k prodlevě řešení procesů.

Časté jsou i situace, kdy manažer vydává příkazy a rozkazy, jak jednotlivé procesy budou probíhat. Tento direktivní styl se využívá hlavně v krizových situacích. Vedoucí pracovník využívá také direktivní styl, hlavně na zaměstnance, kteří mají průměrné znalosti či dovednosti. Takovým zaměstnancům je potřeba jasně specifikovat, jak a kdy má úkol udělat a poskytnout mu potřebné nástroje.

Jelikož banka zaměstnává mnoho lidí, lidé pracující v bance nemají mnoho šancí diskutovat různé nápady s vrcholovým vedením. Pro zaměstnance je tak umožněna komunikace na zaměstnaneckém chatu a stejně tak se mohou dotazovat či vyjadřovat se k jakémukoli tématu, které je pro banku klíčové, a to na interních fórech na intranetu společnosti. Společnost se snaží brát veškeré připomínky zaměstnanců na vědomí, a snaží se vytvářet atrak-

tivnější podmínky, aby tak zamezila nespokojenosti zaměstnanců a jejich odchodu ze zaměstnání.

### 6.1.5 Systém řízení

Systém řízení společnosti je decentralizovaný. Systémy řízení mají na starosti vedoucí pracovníci útvaru HO Central Services. Každý pracovník zodpovídá za svůj úsek. Vypracovává podklady pro provoz oddělení dle pokynů vedení, deleguje vykonávanou práci, sjednává a vede porady, a zodpovídá za kvalitu odvedené práce. Samostatnou činnost, programy či manuály, jak vykonávat jednotlivou práci však tvoří samotní zaměstnanci a manažer pouze kontroluje, zda je plnění termínů dle SLA v pořádku. V bance funguje systém rotace zaměstnanců, který pomáhá k rozvoji zaměstnanců, vzájemnému respektu a zamezí tak bojům mezi jednotlivými útvary. Zaměstnanci tak vidí, co obnáší práce druhých a snaží se více spolupracovat.

Každé oddělení se neustále snaží vylepšovat procesy, které povedou k usnadnění vykonávaných činností. Ty činnosti, které jsou stále neefektivní, mohou být předány externí firmě, která má k výkonu činnosti lepší předpoklady a ulehčí tak danému týmu.

Výhodami decentralizovaného systému řízení je efektivita, pružnost, iniciativa a samotný rozvoj. To naopak vede k různým nevýhodám, jako je duplicitní úsilí zaměstnanců a obtížnější celková koordinace. Vedoucí pracovník také zodpovídá za pravidelné hodnocení zaměstnance. Využívá se 360° stupňová metoda, kde se sejde zaměstnanec s manažerem, a konzultují výsledky hodnocení.

Vedoucí pracovník musí být přítomný při veškerých výběrech nového uchazeče o práci, aby bylo zamezeno možnosti přijetí nekvalifikované pracovní síly do jednotlivých týmů. Systém komunikace mezi jednotlivými pracovníky je zajišťován pravidelnými schůzkami a následnému předání nových informací vedoucímu. Dalším komunikačním kanálem je email, či pracovní chat, který je zprostředkován informačním systémem Lotus Notes. Další zdrojem informací je intranet společnosti. Slabý komunikační kanál vzniká při předávání informací mezi Retailem a pracovníky Back Office. Kvůli vysoké fluktuaci lidí z pobočkových sítí a zaučování nových lidí často dochází k prodlevě řešení procesů.

### 6.1.6 Spolupracovníci

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

Jednotlivé oddělní útvaru HO Central Services pracují a spolupracují, ať už ve svém týmu či s ostatními útvary, velmi dobře. To lze soudit z pozitivního ohlasu na řešené úkoly, které jsou jednotlivým zaměstnancům zadány a vždy plněny včas. Zaměstnancům nedělá problém zůstat v práci přesčas. Práce v bance si flexibilitu pracovní doby žádá. Tato nevýhoda je kompenzována pružnou pracovní dobou. Zaměstnanci útvaru aktivně využívají možnosti různých školení či osobního rozvoje. Snaží se vždy pomoci svým kolegům, když svou práci nestíhají a tím je zde nastavena správná synergie.

#### **Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí**

Na pracovišti převládá práce v týmu. Přirozeně se zde vytváří sociální skupiny, kde členové spolupracují, aby dosáhli splnění pracovních úkolů. Mezi jednotlivými zaměstnanci se vytváří určité vztahy, které ovlivňují atmosféru na pracovišti. Častým problémem se zde stává přijetí nového zaměstnance do týmu. Lidé se nechávají často ovlivňovat prvním dojmem. Funguje zde týmová synergie, avšak někdy se objeví i konkurenční problémy mezi jednotlivci. Někteří jedinci se snaží vyniknout nad svými spolupracovníky. V ostatních členech týmu to může evokovat pocit soupeření – rivality, které mohou narušovat efektivní činnost celého týmu, a přátelská atmosféra upadá. To vede ke snížení efektivnosti týmu. Fungují zde neformální vztahy. To značí symbolickou blízkost mezi pracovníky. Záporným vlivem těchto vztahů je nedisciplinovanost a vzájemné krytí různých přešupků. Občas dochází i ke konfliktům na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci. V těchto sporech hrají velkou roli osobní aspekty či různé střety názorů. Konflikty mají negativní dopady na celý tým.

## Kvalifikace a vzdělání zaměstnanců

Při výběru nového člena bankovního týmu se společnost soustředí nejen na vzdělání, ale také na vstřícnost, umění komunikace, zda je proaktivní v případě řešení problémů, a zda je týmovým hráčem. Zaměstnance s pečlivostí vybírá vedoucí personálního oddělení. Uchazeč absolvuje různá Assessment centra a osobní pohovory. Šanci pracovat v bance organizace nabízí i studentům či absolventům, pro které jsou připraveny různé programy, které slouží k získání praktických zkušeností v oblasti bankovníctví.

### 6.1.7 Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců jsou nejlepšími a nejsilnějšími vlastnosti podniku. Aby banka dokázala obstát v silném konkurenčním boji, vyžaduje to neustále zvyšování kvalifikace a znalostí zaměstnanců. Oddělení vzdělání v bance tento nelehký úkol průběžně řeší. Proškolují se i zaměstnanci HO Central Services, ať už interně, či je přizván externí školi- tel. Školení přes internet nabízí zaměstnancům seznámení se s novinkami nasazovanými v bankovním prostředí, inovaci programů, online výuku, či každoroční opakování zákonných školení BOZP, školení požární ochrany či školení první pomoci. Stále se využívají i organizované prezenční učebnové výuky. Pro pracovníky je nabízeno mnoho výukových kurzů, workshopy či výuka cizího jazyka. V útvaru pracuje převážně větší procento jazykově negramotných lidí. Nevýhodou útvaru HO Central Services je kariérní růst. Na pozicích vykonávaných v tomto útvaru není možnost dosáhnout postupu po kariérním žebříčku, což může vést k odchodu ze zaměstnání.

### 6.1.8 Sdílené hodnoty

Hodnoty v bance XY jsou přijímány většinou zaměstnanců. Pracovníci proto usměrňují, kontrolují a případně revidují své chování tak, aby bylo v souladu s těmito hodnotami.

- **odhodlanost** – zaměstnanci mají ambice a odhodlání uspět, neváhají pro to udělat něco navíc.
- **jsme v tom spolu** – jsme jeden tým, můžeme se na sebe spolehnout. Úspěch celku je pro mě důležitější než můj úspěch.
- **je to i moje** – беру na sebe odpovědnost za svou práci, a i výsledky celé firmy.
- **jednoduše a chytře** – dělám věci jednoduše, efektivně a s rozmyslem.

## 6.2 SWOT analýza

Využití modelu vede k reálnějšímu pohledu na stav v daném útvaru HO Central Services a k ujasnění možností a výběru vhodné strategie motivačních prvků do budoucna.

### Silné stránky

- **Dobrý kolektiv.** V týmech panuje spokojenost a příjemná atmosféra.
- **Pracovní doba.** Pracovní doba na pracovištích je velice pružná. Zaměstnanec musí být přítomen v práci vždy od 9 do 15 hodin.
- **Obětavé týmy akceptující změny a přístupný novým myšlenkám.** Bankovní prostředí vyžaduje neustále inovace a změny, které se musí přizpůsobovat trhu.
- **Touha zaměstnanců po dalším vzdělání.** Zaměstnanci útvaru vyhledávají a rádi se účastní jednotlivých školení.
- **Plnění termínů dle podmínek SLA.** Zaměstnanci dodávají klíčové výkonnostní data banky našim interním klientům již následující den dle dohody o úrovni služeb.
- **Flexibilita zaměstnanců.** Práce v bance sebou často obnáší nutnost pracovat z domova či práci přes čas.
- **Vylepšování procesních metod vedoucí k nákladové úspoře.** Metoda Kaizen vede k postupnému zlepšování procesů, zvyšování kvality či snižování nákladů.
- **Pozitivní vazba na vyřešené úkoly.** Zaměstnanci řeší své pracovní úkoly vždy efektivně a dodržují stanovené termíny.
- **Schopnost týmové práce.** Zaměstnanci společně čelí překážkám, snaží si pomáhat a sdílejí odpovědnost za výsledek.

### Slabé stránky

- **Komunikace mezi Retailem a Back-Officem.** Nejčastějšími problémy jsou nejasněné pracovní postupy. Příkladem je špatně zadaný požadavek pracovníka z pobočky, který neobsahuje správné náležitosti.
- **Nejasněné kompetence zaměstnanců.** Zaměstnanci často řeší problémy, které nespadají do jejich oprávnění. Tato slabá stránka sebou nese velkou ztrátu času, než se dohledá správný vlastník procesu.
- **Nedostatečné oceňování zaměstnanců formou pochval.** Zaměstnanci jsou málo chváleni za dobře vykonanou práci, což vede z jejich strany k neangažovanosti.



- **Slabé jazykové kompetence.** V útvaru pracují spíše lidé, kteří neovládají anglický jazyk. To je nevýhodou, protože hlavní programy jsou převážně v angličtině.
- **Stagnace mezd.** Chybí pohyblivá složka mzdy. Zaměstnanci tak lépe odváděná práce nepřináší žádnou přidanou hodnotu a zaměstnanec není motivovaný.
- **Problém se zastupitelností.** Na odděleních se pracuje v malých týmech, které sebou nesou riziko nezastupitelnosti.
- **Upadající motivace déle pracujících lidí.** Zaměstnanci ztrácejí nadšení, převládá nechuť udělat cokoli navíc či snažit se něco změnit.
- **Kariérní růst.** Vykonávaná pracovní činnost se po delší době stává stereotypní. Zaměstnanci cítí stagnaci a nemožnost profesního růstu.

### Příležitosti

- **Nabídky širších a kvalitnějších vzdělávacích kurzů.** Tato příležitost vede k rozšíření znalostí zaměstnanců a externí firmy jsou schopny se potřebám banky individuálně přizpůsobit. Specializované kurzy zajistí prohloubení znalostí v podobě nejnovějších informací a postupů.
- **Ochota spolupráce mezi útvary banky.** Snadnější pochopení své role v týmu, zlepšení mezilidských vztahů napříč útvary banky, dosažení maximálních výsledků vykonávané práce.
- **Rotace zaměstnanců mezi odděleními.** Tato příležitost vede k prohloubení znalostí a pochopení procesů mezi jednotlivými odděleními, kde na sebe pracovní činnosti úzce navazují. Jako příklad si můžeme uvést předávku platebních karet mezi karetní správou a poštovním oddělením.
- **Outsourcing neefektivních procesů.** Výhodou je urychlení procesů, možnost soustředění se na jiné úkoly, zmírnění potencionálního rizika ze špatně vykonané práce či snížení nákladů.

### Hrozby

- **Atraktivnější pracovní podmínky ze strany konkurence.** Konkurence mezi firmami v boji o kvalitní zaměstnance stále roste. Pro banku je velmi důležité budovat si i nadále pevnou pozici na trhu. Mezi nejčastější důvody fluktuace ve firmách patří peníze, kolektiv, přetíženost či nemožnost využití svého potenciálu.

- **Příliv nekvalifikovaných pracovních sil.** Současný trh se vyznačuje převyšováním nabídky nad poptávkou, proto se kolikrát musí zaměstnavatel spokojit i s nekvalifikovanou pracovní silou. Tato situace je způsobena několika faktory – klesání počtu nezaměstnaných, nedostatek zkušeností uchazečů či odliv kvalifikovaných zaměstnanců do zahraničních firem.
- **Hrozba odchodu klientů ke konkurenci.** Proti boji s fluktuací se banka snaží nabízet konkurenční platy a výhody, rozšiřuje programy na budování dovedností a kultivuje firemní kulturu.
- **Zneužití GDPR – ochrana osobních údajů klientů.** Banky patří mezi největší zpracovatele a správce osobních údaj. Klient musí podepsat se zpracováním jeho osobních údajů.

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)

INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Dobrý kolektiv	Komunikace
	Pracovní doba	Neujasněné kompetence
	Obětavost týmu	Nedostatek oceňování formou pochval
	Touha po dalším vzdělání	Slabé jazykové kompetence
	Plnění termínů	Stagnace mezd
	Flexibilita	Malá zastupitelnost
	Vylepšování procesů	Upadající motivace
	Pozitivní ohlas na řešené úkoly	Kariérní růst
Schopnost spolupráce		
EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	Kvalitnější vzdělávací kurzy	Atraktivnější pracovní podmínky u konkurence
	Spolupráce útvarů	Nekvalifikovaná pracovní síla
	Rotace zaměstnanců	Odchod klientů ke konkurenci
	Outsourcing neefektivních procesů	Zneužití GDPR

### 6.2.1 Matematický model SWOT analýzy

Na základě výše identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyhodnotíme vzájemné závislosti v jednotlivých kvadrantech SWOT matice. Jak na sobě působí jednotlivý činitelé, zobrazuje tabulka níže. Tento matematický model nám odvodí, jaké aktivity je nadále potřeba rozvíjet.

Vzájemné působení aktivit je v modelu značeno:

+ pozitivní vliv

- negativní vliv

0 - neutrální vliv

Tabulka 2: Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI				HROZBY				Součet pozitivního vlivu +	Součet negativního vlivu -
	1. Kvalitnější vzdělávací kurzy	2. Spolupráce útvary	3. Rotace zaměstnanců	4. Outsourcing neefektivních procesů	1. Atraktivnější pracovní podmínky u konkurence	2. Nekvalifikovaná pracovní síla	3. Odchod klientů ke konkurenci	4. Zneužití GDPR		
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>										
Dobrý kolektiv	0	+	0	0	-	-	0	-	1	3
Pracovní doba	0	0	-	0	-	-	0	0	0	3
Obětavost týmu	0	+	+	0	0	0	0	0	2	0
Touha po dalším vzdělání	+	+	+	0	0	-	0	0	3	1
Plnění termínů	+	0	-	0	-	-	0	0	1	3
Flexibilita	+	+	0	+	-	0	0	0	3	1
Vylepšování procesů	+	+	-	+	0	-	0	0	3	2
Pozitivní ohlas na řešené úkoly	+	+	-	+	0	-	0	-	3	3
Schopnost spolupráce	0	+	-	+	0	-	0	-	2	3
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>										
Komunikace	-	-	-	0	-	-	0	-	0	6
Neujasněné kompetence	0	0	0	0	-	0	0	0	0	1
Nedostatek oceňování formou pochval	0	0	0	0	-	0	-	0	0	2
Slabé jazykové kompetence	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1
Stagnace mezd	0	-	-	0	-	0	-	0	0	3
Malá zastupitelnost	0	-	-	+	-	-	0	0	0	4
Upadající motivace	-	-	+	+	-	-	-	-	2	6
Kariérní růst	+	0	0	0	-	+	0	0	2	1
<b>Součet pozitivního vlivu +</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Součet negativního vlivu -</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>5</b>		

Z tabulky vyplývá, že nejslabší stránkou útvaru je vnitřní **komunikace**. Bohužel komunikace je jedním z nejdůležitějších atributů úspěšného fungování v jednotlivých odděleních, ale i napříč celou bankou. Dobrá komunikace vede k efektivnímu řešení pracovních úkolů, proto by se na ní měla společnost zaměřit. Zaměstnanec, který nemá dostatečné informace, se nemůže správně rozhodovat a vykonávat svou práci dobře. Další slabou stránkou je upadající **motivace** déle pracujících zaměstnanců. V jakém stavu se nachází motivační systém banky, se budeme zabývat v následujících kapitolách.

Největší hrozbu pro HO Central Services jakožto i pro celou banku jsou **atraktivnější podmínky oproti konkurenci a příliv nekvalifikované pracovní síly**. Konkurence v bankovním sektoru je velká. Banky jsou si dobře vědomi, že čím více kvalifikovanějších zaměstnanců budou mít, tím lepší postavení zaujmou na trhu. Avšak rekordně nízká nezaměstnanost postihuje i tento sektor. Proto se opět dostáváme k motivačnímu systému. Banky musí neustále vytvářet atraktivnější benefity či systém motivace, aby zaměstnanci neměli potřebu odcházet ke konkurenci.

Mezi nejsilnější stránky útvaru patří pozitivní ohlas na **řešené úkoly, vylepšování procesů, flexibilita a touha po dalším vzdělání**. Rozvíjení silných stránek jednotlivých oddělení jsou tou nejlepší investicí. Jejich využití vede k úspěšným výkonům.

**Nejlepší příležitostí** pro útvar je využití spolupráce mezi odděleními. Využití vzájemné spolupráce výrazně sníží potencionální konflikty a zaměstnanci mezi sebou budou lépe vycházet a pomáhat si. Procesy se tak stanou efektivnější a zamezí se tak časové prodlevě.

### **6.3 Analýza motivačních prvků organizace XY**

V této kapitole se zaměříme na současný stav motivačního systému a jeho prvků, kterým se banka řídí. Na základě rozhovorů s personalistou firmy, vybranými zaměstnanci a poskytnutých interních dokumentech, vypadá současný motivační systém následovně. Banka nabízí svým zaměstnancům velice pestrý program.

#### **6.3.1 Hmotná motivace zaměstnanců**

V této podkapitole si uvedeme prvky, které spadají do hmotné motivace společnosti.

### 6.3.2 Základní mzda

Zaměstnanci banky jsou odměňováni časovou mzdou, která je elementárním prvkem hmotné motivace. Časová mzda je tvořena základní tarifní mzdou s případnými příplatky. Zaměstnanci jsou společností zařazeni do platové skupiny podle druhu vykonávané práce, a na základě toho se jim vyplácená mzda stanoví. Pracovním svým výkonem nemůže ovlivnit časovou sazbu. Proto ji zaměstnanci nepovažují za dostatečně silný motivační stimul.

Nejnižší hodinová sazba v útvaru HO Central Services činí 120 Kč/hod. Zaměstnanci je vždy sazba navýšena po odpracování prvního roku v bance. V průběhu roku ji může manažer navyšovat jen zcela výjimečně. U lidí pracujících na dohodu o provedení práce se hodinová sazba pohybuje okolo 90 Kč/hod. Dohoda je omezená maximálním opracováním 80 hodin za měsíc.

### Pohyblivá složka mzdy

Na rozdíl od fixně stanovené základní mzdy, se výše pohyblivé složky mzdy může měnit. Tento bonus se vyplácí na základě předem daných podmínek, které si každé oddělení stanoví. Například zaměstnanci, který pracuje na oddělení Early Collection, které se zabývá vymáháním dlužníků po telefonu, se pohyblivá složka mzdy určuje na základě kvality volání klientovi, či množství odvolaných klientů. Bohužel, ne všechny oddělení ve společnosti mají tuto možnost hmotné motivace. Do této kategorie spadá i HO Central Services, který disponuje pouze se základní složkou mzdy.

### 6.3.3 Roční bonusy

Bonus je retenční odměna, která zaměstnanci náleží za jeho pracovní výkon, který je hodnocen podle interní normy. Bonus spadá do nenárokové složky odměny. Bonusy zaměstnavatel posiluje stabilitu, loajalitu a věrnost zaměstnanců. Bonusy spravuje vedoucí manažer či rozhodnutí útvarů HO Human Resources. Bonus náleží zaměstnanci za předpokladu splnění všech KPIs (klíčové ukazatele výkonosti) ukazatelů a za 100 % plnění jeho osobních cílů. Osobní neboli cílový bonus se stanovuje jako procento fixní mzdy.

### 6.3.4 Mimořádné odměny

Systém mimořádných odměn doplňuje prvky odměňování o mimořádné odměny za výkony zaměstnanců, které nelze vyřešit standartními prvky odměňování. Je součástí fixní

mzdy, avšak nenáleží všem zaměstnancům, jako výše zmíněný roční bonus. Je vyplácen maximálně jednou za kvartál. Nelze jej vyplácet zaměstnancům ve výpovědní lhůtě, brigádníkům, neaktivním zaměstnancům či za pověření zástupu.

### 6.3.5 Zvýhodněné nabídky produktů pro zaměstnance

1. Aby zaměstnanec mohl těchto výhod využívat, musí vlastnit **účet** u společnosti. S účtem získá tak několik bankovních služeb zdarma:

- neomezený počet výběrů debetní kartou,
- neomezený počet tuzemských plateb,
- zvýhodnění úrok na běžném i spořicímu účtu,
- bezúročnou rezervu,
- neomezený počet vkladů hotovosti u bankovních přepážek.

Zaměstnanec může tento účet ze stejnými benefity zařídit i pro dva členy rodiny.

2. Další výhodou pro zaměstnance je zvýhodněná **sazba u úvěrových produktů** – půjčky, hypotéky.

3. Tato výhoda se týká pouze nového zaměstnance společnosti, který dostává možnost využít poradenství osobního poradce a vypracování osobního finančního plánu.

4. Pokud zaměstnanec vlastní kreditní kartu společnosti, náleží mu tyto výhody:

- ročně Vám vrátí až 6000 Kč z nákupů,
- o rok prodlouží záruku na zakoupené domácí spotřebiče a elektroniku,
- 30% slevy s programem Sphere card,
- součástí kreditní karty je pojištění osobních věcí, zneužití kreditní karty.

### 6.3.6 Benefity

Benefitní peněženka je určena všem zaměstnancům. Je provozována společností Edenred CZ s.r.o. Přístup do takzvané cafeterie získá pracovník po nástupu do zaměstnání. Koncept benefitů banky stojí na následujících principech. Prvním principem je, že banka investuje do oblastí, ve kterých chce zaujímat místo nejlepšího zaměstnavatele na trhu – vedení lidí, podpora osobního růstu, mimořádná spolupráce a mezilidské vztahy. Individuální hodnota benefitů oceňuje loajalitu k firmě – čím déle zde zaměstnanec pracuje,

tím více může vyčerpat daných prostředků. Další princip je ten, že flexibilita čerpání benefitů je nastavena tak, aby si zaměstnanec mohl sám vybrat, které benefity bude využívat.

### Výše příspěvků a čerpání bodů

Zaměstnanec do své benefitní peněženky obdrží jednorázový roční příspěvek. Výše příspěvku se určuje podle odpracované doby a podle toho, na jaké pracovní pozici zaměstnanec v okamžiku výpočtu příspěvku pracuje. Hodnota je alikvotně krácena v případě zkráceného pracovního úvazku či v případě smlouvy na dobu určitou. Při smlouvě na dobu určitou se částka vypočítá podle počtu měsíců v daném roce, po které je pracovní smlouva platná. V okamžiku prodloužení smlouvy na dobu neurčitou se částka příspěvku zvýší na částku odpovídající celému roku. Zaměstnanci v útvaru HO Central Services patří do skupiny Client Care, kterým náleží následující příspěvek:

Tabulka 3: Výše příspěvku (vlastní zpracování)

Role	do 1 roku	1-5 let	nad 5 let
Client Care	14 000	25 000	30 000

Do 1 roku klient obdrží 14 000 Kč do benefitní peněženky, od 1 roku do 5 let mu náleží 25 000 Kč a od 5 roku a výše 30 000 Kč.

Využití celé hodnoty benefitní peněženky záleží pouze na zaměstnanci a jeho preferencích. Body nejsou jakkoli omezeny dodatečnými podmínkami od banky. Hodnotu bodů lze tedy využít způsobem, který každému zaměstnanci přinese nejvyšší přidanou hodnotu. Jednou z kategorií, do které je možné investovat je **volný čas**:

- zdravotní péče,
- optika,
- cestování,
- ubytování,
- sport,
- kultura,
- vzdělání či jazykové kurzy,
- autoškoly.



Dále také může každý využít z benefitní peněženky příspěvky na **penzijní či životní pojištění**. Výše není zaměstnavatelem omezená ani limitovaná.

Nárok na příspěvek na **stravování** je možné využít v podobě stravenek. Jejich hodnota je 85 Kč. Počet stravenek pro daný měsíc si zvolí zaměstnanec sám. V praxi je tedy možné, že příspěvek na stravné zaměstnanec nemusí čerpat a může ho využít pro jinou formu benefitů. Pokud zaměstnanec stravenky vyžaduje, odečte se z jeho benefitní peněženky 55 % z hodnoty objednávaných stravenek a 45 % je řešeno srážkou ze mzdy.

### **Program podpory při studiu**

Banka se snaží podporovat vzdělání, které rozvíjí znalosti či dovednosti pro současnou nebo uvažovanou pracovní pozici zaměstnance. Proto společnost vytvořila program podpory při studiu, která zaměstnanci nabízí maximálně **4 dny pracovního volna** s náhradou mzdy za 1 rok. Aby zaměstnanec mohl programu využít, musí splňovat následující podmínky. Oblast studia je relevantní k pozici v bance. Zaměstnanec v bance pracuje déle než jeden rok. Studium je v souladu s dlouhodobým plánovaným rozvojem jedince a pracovní výkon zaměstnance neutrpí kvůli závazku ke studiu.

### **Dovolená a dny volna navíc**

Banka svým zaměstnancům poskytuje **5 týdnů** dovolené na zotavenou. Což je o 5 dní více, než vyplývá ze zákona. Zaměstnanec si může tyto dny nad rámec zákona převést na body do své benefitní peněženky. Banka dále poskytuje takzvané placené volno za loajalitu. V případě, že zaměstnanec odpracuje ve společnosti 5 let, získá tak 2 dny placeného volna ročně, v případě opracování 10 let získá 5 dní placeného volna ročně. Jediná podmínka placeného volna navíc je, že zaměstnanec musí nejdříve vyčerpat všech 5 týdnů řádné dovolené. Co se týče placeného volna pro důležité rodinné záležitosti, udělí banka zaměstnanci 1 den placeného volna v těchto – účast otce u porodu, zajištění návratu maminky z porodnice, doprovod dítěte první den do 1. třídy Základní školy. Zaměstnanec získá 1 den placeného volna čtvrtletně, když těhotná žena odchází na mateřskou dovolenou, nebo osamělému rodiči pečující o dítě do věku 15 let.

### **Sick day**

Banka poskytuje 2 dny ročně placeného volna navíc, které jsou určené pro začínající nemoci nebo náhle nevolnosti. Tyto dny nelze vybírat při běžení výpovědní lhůty.

## **6.4 Nehmotná motivace zaměstnanců**

Analýza nehmotné motivace je mnohem složitější než předchozí hmotná analýza. Je daleko náročnější na měřitelnost a vyčíslitelnost. I přes to nabízí banka nehmotné motivační impulsy, které ovlivňují pracovní výkon. Mnozí zaměstnanci dávají nehmotné motivaci přednost, protože má dlouhodobější efekt.

### **6.4.1 Pracovní doba**

Pracovní doba na pracovištích zajišťující administrativní činnosti pro společnost je velice pružná. Zaměstnavatel nestanovil zaměstnancům přesný začátek a konec pracovní doby, jen musí být zajištěn chod na odděleních od 9 do 15 hod vždy na pracovišti. Začátek či konec pracovní doby si zaměstnanec ale určuje sám. Tato pracovní doba je velice vhodná hlavně pro maminky.

### **6.4.2 Vzdělání a osobní růst**

Banka pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, zejména co se týče různých školení, prohlubování kvalifikace či zvyšování kvalifikace. Společnost nabízí širokou škálu interních aktivit nebo po domluvě s nadřízeným pracovníkem je možné zaměstnance poslat na odbornou konferenci či jiné externí školení. Zaměstnanec má také možnost využít širokou nabídku publikací a audioknih v knihovně banky. Najde se zde přes 300 výtisků. Zapůjčovat si je může libovolně.

### **6.4.3 Možnost využití relaxačního zařízení firmy**

Výkonnost zaměstnanců je ovlivňována z velké míry i pracovním prostředím. Zaměstnanci sedící u počítače ocení možnost tzv. odpočinkové místnosti. Banka jim tuto možnost nabízí. K dispozici je zde například místnost se šipkami, škálou deskových her či boxovací pytel. V klidnějších místnostech si zaměstnanci mohou využít masírovací křeslo či sedací polštáře. Každý zaměstnanec si zde přijde na své.

### **6.4.4 Péče o nové zaměstnance**

Pro nové zaměstnance má společnost připravené různé manuály, které se snaží nově příchozím pracovníkům pomoci s jejich pracovní náplní. Pomáhají tak lidem se lépe seznámit s chodem firmy, interními procesy, či programy, se kterými zaměstnanec přijde

do styku. Po celou dobu zaučování jsou pro ně k dispozici pracovníci, který ho zaučuje a věnuje se mu.

## 6.5 Benchmarking

Cílem této kapitoly je srovnání nabízených zaměstnaneckých výhod, které jsou součástí motivačního systému společnosti s její přímou konkurencí. Výsledkem analýzy bude zjištění, v čem daná společnost vyniká, či naopak, kde by se měla zlepšit, aby byla více lukrativním zaměstnancem.

K prosinci 2018 na území České republiky aktivně působí 46 bank. (cnb, © 2019)

V rámci porovnávání motivačních prvků budou analyze podrobeny níže uvedené konkurenční subjekty. Podle žebříčku, který je uveden na webové stránce Finance.cz (Finance, ©2019) patří tyto banky mezi největší konkurenty společnosti. Parametrem pořadí žebříčku je počet klientů. Pro srovnání byly vybrány velké banky – Česká spořitelna či Komerční banka, ale i středně velké banky jako Air bank či UniCredit Bank, které v posledních letech rostou a v budoucnu mohou banku ohrozit svou konkurenční silou.

Nejprve se zaměříme na srovnání nabízených benefitů, kde váhy určují jejich jednotlivý význam pro zaměstnance. Následně benefity bodově ohodnotíme. Důležitost bodování závisí na výši poskytovaných benefitů, jejich omezení, či zda vůbec banka tuto výhodu svým zaměstnancům poskytuje. Systém hodnocení je od 1 do 5, kde hodnota 5 představuje nejlepší poskytovaný benefit a hodnota 1 nejhorší poskytovaný benefit. Součtem všech součinů vah u jednotlivých výhod a jejich bodů u dané společnosti získáme finální hodnotu udávající pozici nejlepšího zaměstnavatele s nejlépe poskytujícími zaměstnaneckými výhodami.

Tabulka 4: Srovnání nabízených benefitů (vlastní zpracování)

POSKYTOVANÉ VÝHODY	Váha	banka XY	Česká spořitelna	UniCredit Bank	Air Bank	Komerční banka	Moneta
příspěvek na penzijní připojištění, životní	0,10	4	5	0	2	4	3
příspěvek na stravenky	0,09	2	4	3	5	5	5
dovolená	0,14	5	5	5	5	5	5
placené volno navíc	0,10	3	5	3	3	4	3
sick days	0,08	2	4	5	3	3	3
Cafeterie	0,17	5	4	3	2	5	5
zvýhodněné produkty	0,15	4	4	4	4	4	4
studijní volno	0,05	5	3	4	3	3	5
podpora sportovních aktivit	0,05	4	4	3	2	4	4
školkovné	0,07	5	4	0	0	4	3
<b>CELKEM BODŮ</b>	1,00	39	42	30	29	41	40
<b>FINÁLNÍ HODNOTA</b>	x	3,99	4,29	3,13	3,08	4,27	4,10

Jak můžete vidět v tabulce, na prvním místě se umístila Česká Spořitelna. Těsně za ní pak Komerční banka a Moneta Money Bank. Naše společnost se umístila na **čtvrtém místě**. Z toho vyplývá, že je co zlepšovat. Metoda benchmarking nám ukázala, že nejvýhodnější benefity nabízí velké společnosti na trhu. Klientela si žádá nejvýhodnější a nejprívětivější servis. Banky spokojenosti klientů dosáhnout hlavně tehdy, když budou spokojeni i zaměstnanci. Benefity se tak stávají hlavním nástrojem boje o zaměstnance.

Prvním srovnávacím parametrem bylo přispívání na penzijní či životní pojištění. Kromě UniCredit Bank ho svým zaměstnancům poskytují všechny porovnávané subjekty. Výše bodování byla ovlivněna výší příspěvku, který je u všech bank jiný. Příspěvek se často liší u nově sjednaných pracovních závazků, kde parametr výpočtu subvence je nižší než u dřívějších sjednaných smluv.

Benefit v podobě stravenek je nejvýhodnější u banky Air Bank, Moneta Money Bank či Komerční banky. Zde zaměstnavatelé hradí stravné bez spoluúčasti zaměstnance. U naší společnosti má zaměstnanec nárok za každý odpracovaný den na stravenku hrazenou 55% zaměstnavatelem v hodnotě 85 Kč.

Co se týče dovolené, všechny banky jsou si v tomto rovny. Každá nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, tedy týden navíc nad rámec zákona, který stanovuje povinné 4 týdny. U poskytování placeného volna navíc se banky liší. Například Česká spořitelna zaměstnancům nabízí možnost využití volna na charitu, kdy každý zaměstnanec během roku tohoto benefitu může využít až dvakrát. Ať už se jedná o pomoc seniorů, dětem či drogově závislým. Mezi další obvyklé dny placeného volna, které banky poskytují, patří otcovské volno na porod dítěte, rodičovské volno na první školní den svého dítěte či mámy samoži-

vitelky mají volno na doprovod svého dítěte k lékaři. Pak zde spadají dny volna, které jsou určeny zákonem jako svatba či pohřeb nebo darování krve.

Zdravotní volno neboli sick days znamená, že zaměstnanec může zůstat doma bez udání důvodu. Volno se tak dá využít pro začínající nemoci. Na první příčce se umístila UniCredit Bank, které svým zaměstnancům umožňuje pět pracovních dní na využití zdravotní dovolené, které jsou plně hrazené. Nejhůře dopadla naše společnost, která umožňuje pouze dva dny.

Nejoblíbenějším benefitem, který představuje pro zaměstnance největší význam je Cafeterie – Benefit Plus. Jedná se o systém, kde si zaměstnanci svobodně vybírají, za co své benefity utratí. Vybrat si mohou od tisíce dodavatelů. Zaměstnavatel poskytne body či kredity do tzv. benefitní peněženky. Koeficient při platbě je různý, ale většinou se pohybuje okolo 1,3. Zaměstnanci si s benefitní peněženky mohou uhradit např. stravenky, penzijní či životní pojištění, ale mohou si také zaplatit různé rekreační pobyty, sportovní aktivity a mnoho dalších výhod v podobě potřeb do domácnosti, hraček pro děti či vouchery do restaurací. Největší počet bodů získávají zaměstnanci od naší společnosti, Komerční banky či Monety, kde hodnota poskytovaných benefitů se pohybuje okolo 25 tisíc.

Dalším obvyklým benefitem, co banky poskytují, jsou zvýhodněné produkty v podobě výhodnějších spotřebitelských úvěrů, vedení běžného účtu zdarma, vklady a výběry bez poplatku nebo zvýhodněné hypoteční úvěry.

Studijní volno poskytují všechny zkoumané subjekty. Liší se zde akorát podmínky čerpání.

## 7 VÝZKUM SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Výzkumné šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců se současným zavedeným motivačním systémem bylo provedeno v útvaru HO Central Services, který je detailně popsán v kapitole 6.1.3.

### 7.1 Cíl výzkumné části

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

### 7.2 Metoda výzkumu

Pro zhodnocení současné situace spokojenosti zaměstnanců byl využit kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky daného útvaru. Výhodou rozhovorů je, že vidíme, co si lidé myslí, co cítí a jak celou situaci vnímají. Tato metody se vyplatí při nízkém počtu dotazovaných. Doplnkovou metodou byla studie interních dokumentů, která je k dispozici v elektronické podobě na intranetu společnosti.

Jak již bylo řečeno, útvar je rozdělen na 5 oddělení – poštovní oddělení, recepci, řízení provozu a vozového parku, kancelářská podpora a oddělení telefonie a tisku. Celkově v útvaru HO Central Services pracuje 17 pracovníků.

Rozhovory probíhaly ve skupinách s jednotlivými odděleními. Zaměstnancům byly pokládány otázky, na které respondenti volně odpovídali. V některých případech byly měněny formulace otázek nebo jejich pořadí, a to vždy v souladu s pevnými zásadami polostrukturovaného rozhovoru.

Hovory byly zaznamenávány na audiovizuální záznamník. Před začátkem rozhovoru byli respondenti seznámeni s využitím získaných dat a také s anonymitou. Délka jednotlivých rozhovorů nebyla nijak limitována a vždy byla přizpůsobena respondentům a jejich otevřenosti.

#### 7.2.1 Výzkumné otázky

Všem dotazovaným bylo položeno celkem 5 otázek. Všechny rozhovory proběhly v měsíci únoru.

1. Co Vás na současné pracovní pozici nejvíc motivuje? Je něco, co Vás demotivuje?
2. Jste spokojeni se současným motivačním systémem? Jakou změnu byste uvítali?
3. Jak Vám vyhovují jednotlivé benefity, které společnost nabízí?
4. Jaký máte vztah s vaším vedoucím? Motivuje Vás dostatečně?
5. Uvítali byste změny i v nehmotném systému odměňování? Pokud ano, jaké?

### 7.3 Analýza výsledků kvalitativního výzkumu

V rámci shrnutí výsledků jednotlivých rozhovorů uvedu vybrané a co nejvíce odlišné komentáře, které respondenti na konkrétní otázky odpověděli. V rámci zachování anonymity dotazovaných jsou jednotliví zaměstnanci uváděni pod označením Z1 – Z17.

#### **Co Vás na současné pracovní pozici nejvíc motivuje? Je něco, co Vás demotivuje?**

##### Motivace

Z2: „Motivaci nemám asi žádnou, chodím do práce, abych si vydělala peníze. Možná je to super parta kolegů.“

Z7: „Skvělá kolektiv, dobrá nálada, práce, která není monotónní a každý den mě překvapí něčím jiným.“

Z15: „Nejvíc asi mzda, sice ji každý měsíc dostávám stejnou, protože máme fix, ale jo mzda.“

##### Demotivace

Z1: „Jednoznačně nezodpovědnost. Vadí mi, že někoho daná práce nebaví a snaží se jí zneprjemnit i ostatním.“

Z8: „To, že někteří chtějí dělat svou práci stejně jak před patnácti lety a brání se přijmout jakékoli změny.“

Z13: „Osobně mě demotivuje záporná zpětná vazba nebo neochota kolegů pomoci.“

Z14: „Demotivuje mě, když mě nadřízený nedostatečně ohodnotí za dobře vykonanou práci. Bohužel se to stává často.“

Z4: „Hlavní motivací v práci je pro mě rozvíjet se a získávat nové zkušenosti. Vidina kariérního růstu je důležitá. V rámci možností v této firmě kariérní růst je, avšak ne v našem útvaru.“

**Jste spokojeni se současným motivačním systémem? Jakou změnu byste uvítali?**

Z6: „Uvítala bych slovní pochvalu od nadřízeného za dobře odvedenou nadstandardní práci a samozřejmě peněžní odměnu v případě většího úkolu.“

Z5: „Motivace by mohla přicházet častěji a v nejrůznějších formách.“

Z5: „Mohli by změnit systém fixních výplat, ostatní si můžou přivydělat, protože mají variabilku. My jako jediný útvar ne.“

**Jak Vám vyhovují jednotlivé benefity, které společnost nabízí?**

Z12: „S benefity moc spokojená nejsem. Stravenky si hradíme sami a asi to v dohledné době nezmění. Nemyslím si, že v benefiční peněžence je nějaká závratná částka na to, aby nám je zaměstnavatel nemohl uhradit. Pět týdnů dovolené má v dnešní době skoro každá firma. Časem by se to mělo i uzákonit, takže to jako benefit nevnímám. Pár let zpátky ano, nyní už ne.“

Z8: „S benefity jsem vcelku spokojená, ale mohli by nám zvýšit počet dnů sick days. Zvláště třeba přes zimu, když jsou chřipkové epidemie. Pořád je lepší pár dní proležet, než si brát neschopenku na 14 dní, aby se nám to vůbec vyplatilo.“

Z17: „Škoda že nám banka nedotuje Multisport kartu. Můžeme si ji jen uhradit z benefiční peněžence.“

Z10: „Nechápu moc smysl toho, proč člověk na vyšší pozici má o dost větší objem financí v peněžence než mi, na pozici nižších, kde si logicky vyděláváme méně peněz. Tak proč máme i nižší možnost si zafinancovat své mimopracovní aktivity?“

**Jaký máte vztah s vaším vedoucím? Motivuje Vás dostatečně?**

Z3: Naše nadřízená je pozitivní osoba, ihned ochotná vyřešit jakýkoli problém. Bohužel její pracovní pozice je nastavená tak, že není v jejích možnostech věnovat se všem svým podřízeným. Takže nechválí, není prostor pro to, aby vše stíhala vidět.“

Z5: Vzhledem k tomu, že se naše vedení nachází v Praze a mi působíme v Olomouci, je komunikace s vedením dost náročná. Není jednoduché vyřešit vše po telefonu.“

Z8: „Někdy deleguje hodně práce, protože nestíhá. Nejvíce mě na tom štve, že ani nepochválí, nepoděkuje. Bere to jako samozřejmost.“



### **Uvítali byste změny i v nehmotném systému odměňování? Pokud ano, jaké?**

Z9: „Nevyhovuje mi roční bonus. Vždy při ročním hodnocení jsme hodnoceni jako tým, takže se nám strhávají peníze i za chyby, za které třeba vůbec nemůžu. Je to dost nespravedlivé.“

Z15: „Nelíbí se mi, jak denně minutu po minutě musíme vykazovat, co jsme zpracovaly. Každý den toto hodnocení zabere cca 15 minut. Chápu, že vedení chce mít přehled o práci svých zaměstnanců, ale takto dopodrobna vypisovat, co jsem za den udělala. Navíc, každý nemusí psát pravdu a může si hodně věcí připsat, aniž by je udělal.“

## **7.4 Souhrn výzkumu**

Odpovědi na téma motivačního systému byly velmi rozmanité. Někdo je s motivačním systémem zcela spokojen, jiný přidával výtky a další by ho nejraději změnili celý. Je obtížné vyjít každému člověku vstříc. Proto se budu snažit vymyslet zlepšení motivačního systému tak, aby vyhovoval co nejvíce zaměstnancům.

V reakcích na první otázku, co lidi motivuje na současné pracovní pozici, se objevila například pracovní doba, skvělý kolektiv, ale také samozřejmě mzda, která byla zmiňována účastníky nejvíce. Překvapením je i velká odezva na demotivaci. Problémem je neochota lidí něco měnit a vylepšovat, neochota pomoci, lenost kolegů, špatná komunikace, nespravedlivé rozdělování úkolů aj. Faktorů, které lidi demotivují, najdeme na pracovišti mnoho.

Odezva na změny týkající se současného motivačního systému se pohybovala v oblasti odměňování, které zaměstnancům přijde nespravedlivé, fixního platu či zavedení více možností, jak pracovat z domu. Další často zmiňovaná věc byla absence pochvaly, která od vedoucích zaměstnanců nepřichází skoro žádná. Tato situace má pro zaměstnance až frustrující dopady.

Třetí položená otázka se týkala benefitů. Z rozhovoru vyplynulo, že respondentům nejvíce vadí výše stravenek a jejich systém úhrady. Další změny, co se týče benefitů, by většina zaměstnanců uvítala v navýšení počtu sick days, které by společnost uhradila v plné výši či dovolená navíc. Dalším velmi zmiňovaným benefitem bylo rozšíření firemních akcí či večírků. Zaměstnanci se stěžují na každoroční snižování rozpočtu a tím spojené omezení možnosti akcí. Kvůli špatné zastupitelnosti se často teambuildingových akcí nemohou zú-

častnit všichni pracovníci. Z odpovědí dále plyne, že by zaměstnanci ocenili zajištěné občerstvení na pracovišti.

Odpověď týkající se vztahu se svým nadřízeným sklídila také mnoho negativ. Největším problémem, které zaměstnanci trápí, je komunikace, nedostatek času věnovat se svým podřízeným, nedostatečná pochvala či příliš delegované práce, která často není v kompetenci zaměstnanců.

Změny motivačního systému v podobě nehmotného odměňování by zaměstnanci uvítali i v této oblasti. Nejvíce byl zmiňovaný nevyhovující roční bonus, každodenní vykazování práce či obměna ve zdravotní péči.

Z výsledků polostrukturovaného rozhovoru je patrné, že motivační systém banky lze stále vylepšovat. Nejradikálnější nespokojenost lze pozorovat výhradně u mladší generace, která touží hlavně po kariéřním či finančním růstu. S věkem zúčastněných respondentů spokojenost naopak roste, jelikož se mění jejich závazky a priority.

Vždy je důležité se zaměřit na aktuální trendy v poskytování benefitů v České republice, ale i ve světě. Na základě výše zjištěných poznatků budou navrženy opatření, které budou více vyhovovat přáním a potřebám zaměstnanců útvaru HO Central Services.

## 8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

V současné době je pro uchazeče o práci v bankovním sektoru velmi podstatné, jaký motivační systém či benefity zaměstnavatel nabízí. Jelikož je v této oblasti konkurence veliká, může si sám uchazeč o práci vybrat, který zaměstnavatel mu je nejsympatičtější.

Aby se společnost stala nejvyhledávanějším zaměstnavatelem, je důležité neustále nabízené benefity rozšiřovat a upravovat podle aktuálních podmínek, které trh vyžaduje. Na základě poznatků zjištěných v teoretické i praktické části práce proto navrhuji následná opatření a změny v motivačním systému v útvaru HO Central Services:

### **Změna systémů odměňování – možnost získání nenárokové složky mzdy**

Z výzkumné části práce je patrné, že samotná fixní mzda trápí většinu zaměstnanců útvaru. Každý zaměstnanec touží po možnosti přivýdělku. Příčina nespokojenosti pramení v tom, že zbylé útvary v bankách již pohyblivou složku mohou čerpat. Záleží jen na jejich úsilí vykonané práce. Část variabilní složky mzdy lze dosáhnout po splnění určitých kritérií, které si každé oddělení stanovuje samo. Záleží na povaze vykonávané práce.

Aby plnila pohyblivá složka svou motivační funkci, navrhuji vedení útvaru, aby stanovila vyšší možné odměny za splnění stanoveného cíle či při výkonu práce nad rámec základních povinností. Pokud pracovníci dosáhnou určitého výsledku při splnění daných kritérií, získají tak svou odměnu. Toto ujednání může mít pro zaměstnance silný motivační charakter. Systém změny odměňování by se tak stal spravedlivým systémem. Tato změna dá tak prostor snaživým zaměstnancům. Mezi možné způsoby jak získat odměnu v daném útvaru jsou:

- splnění nestandardního zadaného úkolu nadřazeným pracovníkem v daném termínu,
- vylepšení dílčího procesu v daném oddělení, které povede k navýšení efektivnosti či urychlení práce nebo minimalizaci nákladů,
- trvalá bezchybnost práce,
- celková měsíční aktivita – větší pracovní výkonost oproti kolegům,
- plnění požadavků nad stanovenou denní normu,
- zavedení nového kaizenu – jakákoli úspora nákladů.

Výše odměny může být nadřazeným pracovníkem stanovena měsíčně, či čtvrtletně. Zavedení pohyblivé složky mzdy povede ke stoprocentnímu využívání pracovní doby,

a k co nejlepšímu výkonu, jež povede ke zvýšení produktivity útvaru. Výše variabilní složky se bude pohybovat v rozmezí 15-20 % základní mzdy. Získaná variabilní částka se projevívá jako odměna v měsíčním, či čtvrtletním vyčíslení mzdy.

*Tabulka 5: Výpočet mzdových nákladů  
(vlastní zpracování)*

Hrubá mzda	<b>19 000 Kč</b>
Odměna (20)%	<b>3 800 Kč</b>
ZP zaměstnavatel 9%	<b>2 052 Kč</b>
SP zaměstnavatel 25%	<b>5 700 Kč</b>
<b>Super hrubá mzda</b>	<b>30 552 Kč</b>

V tabulce výše vidíme mzdové náklady zaměstnavatele, které odvede za jednoho zaměstnance měsíčně, pokud mu bude náležet základní mzda s variabilní složkou v plné výši 20 %. Částka 19000 Kč je průměrná mzda zaměstnance pracujícího v útvaru Ho Central Services.

### **Zavedení 13. platu nebo vánoční odměny**

Výše mzdy představuje jedno z nejdůležitějších kritérií, na jejichž základě se lidé rozhodují o přijetí pracovní nabídky. Pokud by vedení nechtělo zavést pohyblivou složku mzdy, nabízím další možnou alternativu, která by zvýšila motivaci lidí v daném útvaru pracovat. Jedná se o zavedení 13. platu nebo vánoční odměny. Tato částka by se vyplácena v prosincovém výplatním termínu a představovat by mohla 60% průměrného měsíčního výdělku. Pokud bude splněná podmínka prosperity podniku a snaha zaměstnanců, nemyslím si, že by tento benefit nemohl být reálný. Tento motivační nástroj může společnost nabízet svým zaměstnancům na oplátku za to, že oproti jiným oddělením nemají možnosti získání pohyblivé složky mzdy. Změna by tak mohla vést k větší spokojenosti se systémem odměňování v tomto útvaru, který je zaměstnanci útvaru často kritizovaný.

### **Neformální hodnocení**

Dalším postrádaným motivačním nástrojem v bance je neformální hodnocení či pochvala zaměstnance za vykonanou práci. I neformální hodnocení má velkou významnou motivační hodnotu pro pracovníky. Bohužel v tomto útvaru se zaměstnancům nedostává v dostatečné míře. Správné a efektivní hodnocení zaměstnance je důležitý proces. Pokud

se zaměstnanec nebude cítit ve společnosti dobře, bude se snižovat jeho spokojenost a následně i produktivita práce.

Proto by se vedení mělo zaměřit na četnější pochvaly vyslovené v soukromí či třeba před kolegy. Povede to k vylepšení vtažů mezi nadřízeným a podřízeným, zvětšení úsilí k vykonávané práci, posílí sebedůvěru a spokojenost. Pochvala může v mnohých případech být efektivnější než finanční odměna. Samozřejmě není nutné chválit zaměstnance za každou maličkost, ale změna by mohla být v tom, že na konci každého pracovního týdne najdete, co udělali dobrého.

### **Team leader útvaru Central Services**

Z rozhovorů se zaměstnanci vzešel na povrch problém s komunikací s vedoucím nadřízeným společnosti HO Central Services. Největším problémem je, že manažer útvaru má velkou agendu povinností, proto mu nezbývá mnoho času věnovat se svým zaměstnancům a řešit s nimi vzniklé problémy. Zaměstnanci tak pocítují nedostatek uznání za dobře vykonanou práci, cítí se být přehlíženi a často i trestáni za problémy, které na ně nadřízený pracovník přenáší. Zaměstnanci se tak při řešení vzniklých problémů nemají na koho obrátit nebo na odpověď od vedoucí osoby čekají delší dobu, i když si například situace žádá opak.

Navrhují rozšíření útvaru o nového pracovníka a to Team Leadera útvaru, který bude k dispozici zaměstnancům všech oddělení v oblasti řešení následujících věcí:

- docházka zaměstnanců,
- čerpání dnů zdravotní dovolené,
- menší provozní změny na všech odděleních,
- kontrola plnění termínů,
- řešení vylepšování procesů,
- problémy s Českou Poštou,
- služby dodavatelů,
- správa a kontrola vozového parku,
- kontrola správy mobilních telefonů, linek a jiných zařízení.

Tato změna sebou nese mnoho výhod, které povedou ke spokojenosti jak nadřízeného pracovního útvaru, tak zaměstnanců. Manažerovi ubydou pracovní povinnosti, tudíž se jiným

potřebným činnostem bude moci věnovat na 100 % a zaměstnanci tak získají člověka, na kterého se budou moci obrátit v jakékoli situaci a řešit s ním vzniklé problémy.

Primárním cílem je najít osobu, která má potřebné znalosti v oblasti vykonávané v jednotlivých odděleních a přichystat mu možnost školení, které mu pomůže ke kvalitnímu řízení útvaru. Podle zjištění situace na ostatních odděleních by pracovníkovi náležela nástupní hrubá mzda ve výši **26 000 Kč**.

*Tabulka 6: Mzdové náklady Team Leadera (vlastní zpracování)*

Hrubá mzda	<b>26 000 Kč</b>
ZP zaměstnavatel 9%	<b>2340 Kč</b>
SP zaměstnavatel 25%	<b>6500 Kč</b>
Super hrubá mzda	<b>34 840 Kč</b>

Vhodné školicí semináře na pozici team leadera, které zajišťují soukromé vzdělávací agentury zaměřené na rozvoj profesních a vzdělávacích dovedností, nabízí například následující školení:

- praktický manuál pro vedoucí pracovníky – *Bud'te ještě lepším šéfem* – 2 662 Kč (intellego, © 2019).
- *Psychologie vedení lidí pro vedoucí pracovníky* – 2190 Kč (kurzy. edumentu, © 2019).
- *Sebeřízení a time management* – 1990 Kč (tsmvyskov, © 2019).

Celkové náklady za výše uvedené školení jsou **6842 Kč**.

### **Vylepšení stávajících zaměstnaneckých výhod**

#### Stravenky

Nejvíce žádanou změnou, co se týče benefitů, je výše stravenek. Zaměstnanec má v současnosti za každý odpracovaný den nárok na stravenku hrazenou z 55 % zaměstnavatelem, a navíc se tato část strhává z benefitní peněženky, tudíž si celou část hradí sám zaměstnanec. Hodnota stravenky je 85 Kč. Ta ale bohužel neodpovídá trhu, vzhledem k růstu cen za jednotlivá polední menu. Analýza metodou benchmarkingu ukázala, že ostatní konkurenční společnosti ve většině případů stravenku hradí v plné výši, nehledě na to, že naše společnost má nejmenší hodnotu stravenek.

Proto navrhuji bance zajištění větší hodnoty stravenky poskytujícím dodavatelem, kterým je společnost Edenred. Minimální navýšení stravenky by bylo na **100 Kč, které bude plně hrazeno zaměstnavatelem.**

Společnost Edenred uveřejnila na svých webových stránkách článek o nejvýhodnější hodnotě stravenky pro firmy a zaměstnance, při které firmy dosáhnout maximální daňové úspory. Její hodnota je 123 Kč. Zapříčinila tomu vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí, která zvýšila stravné na služebních cestách, a s tím spojený příspěvek na stravování (Edenred, © 2019).

### Zdravotní dovolená

Udělování nemocenských dávek jsou v současné době nastaveny následovně. Zaměstnavatel během pracovní neschopnosti poskytuje zaměstnanci náhradu mzdy za pracovní dny po dobu 14 dní, avšak zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy za první 3 dny. Od 15. dne nemocenské hradí náhradu stát. Kvůli nastaveným podmínkám, kdy za první tři dny nemá zaměstnanec žádnou finanční náhradu, tak mnoho lidí onemocnění raději přechází a vystavují se tak riziku zhoršení průběhu léčení či ohrožení zdraví svých kolegů.

Aby společnosti vyšli vstříc svým zaměstnancům, nabízí benefit zdravotní dovolené tzv. **sick days**. Společnost toto volno nabízí v délce 2 dnů, které jsou plně hrazené. Podle průzkumu však společnost zaostává za konkurencí. Všechny velké banky nabízí minimálně 3 dny. Aby se banka stala lukrativnějším zaměstnavatelem, navrhuji bance poskytovat **4 plně hrazené dny.**

Avšak od července 2019 vstoupí v platnost nová novela, týkající se nemocenských dávek, kdy proplácení prvních tří dnů vejde znovu v platnost. Náhrada bude ve výši 60 % vyměřovacího základu.

Kompenzací pro zaměstnavatele je snížení odvodů o 0,2 % bodu na zdravotním pojištění. (echo24, © 2019).

Mohlo by se tedy zdát, že tato změna bude od července zbytečná. Nikoliv. Zaměstnanec tyto 4 dny může využít i pro soukromé účely, i když není nemocný. Tato změna povede k posílení loajality zaměstnanců a bude působit jako silný motivační faktor pro setrvání ve společnosti. Sick days je vhodné poskytovat ve stejném rozsahu bez ohledu na délku zaměstnání, kvůli zamezení náznaku diskriminačního chování.

### Bonus sacrifice

Velkou oblibu by mohl získat modul salary sacrifice, který umožňuje zaměstnancům z cafeterie převést část mzdy nebo finančního bonusu do daňově zvýhodněného benefitního režimu. Dovolenu, zubaře či kroužky pro děti mohou pracovníky zaplatit z účtu Benefit Plus a ušetří 31,1 % oproti hotovosti.

### **Cílené zdravotní programy**

Zaměstnavatel má možnost ovlivňovat zdravotní stav zaměstnanců, který je důležitý pro výkonnost a efektivitu. Zdraví zaměstnanců by mělo být na prvním místě. Jelikož již od července budou muset zaměstnavatelé od prvního dne vyplácet nemocenskou, může se tato investice zdát výhodná. Lidé navíc ve svém volném čase více sportují a dbají na celkový zdravý životní styl. Proto navrhuji zavedení cílených relaxačních, rehabilitačních, rekondičních a preventivních zdravotních programů. Může se jednat o očkovací programy, odvykání kouření, školení zvládání stresu, alergie či sportovní programy. Tato změna sníží ztrátu produktivity kvůli zdravotní absenci a zvýší motivaci k práci. Navrhuji pro každého zaměstnance měsíční příspěvek ve výši **1000 Kč** na zdravotní programy, které budou odpovídat potřebám jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanec se bude muset prokázat navštěvováním zdravotních center, aby mu mohl být příspěvek poskytnut.

Multisport karta – jedná se o volnočasový zaměstnanecký benefit, který garantuje volný či zvýhodněný vstup do relaxačních či pohybových zařízení v Česku i na Slovensku. Kartu může získat zaměstnanec, který je v pracovně právním vztahu se společností. Kartu lze využít ve fitness centrech, plaveckých bazénech, aquaparcích, ve wellness zónách, saunách a dalších zařízeních. Banka již zřízený benefit v podobě Multisport karty má, ale nepřispívá žádnou částkou. Změna motivačního systému bude spočívat v přispívání **300 Kč měsíčně** tomu, kdo bude kartičku využívat.





Obr. 8: Multisport karta  
(Squasharena, © 2019)

### Občerstvení na pracovišti

Jak již bylo řečeno výše, trendem dnešní doby je zdravý životní styl. Jelikož práce v útvaru spadá do kategorie sedavých zaměstnání, hrozí zde riziko tloustnutí, bolesti zad či krku. Voda na pracovišti je v dnešní době standardem, ale dalším uspokojivým benefitem by mohlo být občerstvení, které by bylo k dispozici pro zaměstnance jednou týdně, a to v podobě ovoce. Tato změna by vedla k podpoře zdravého stravování.

### Home Office

Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali možnost práce z domova. Výhodu v zavedení Home Office vidím hlavně ve využití ze strany matek. Pokud jim onemocní dítě, nemusí nutně odejít na „paragraf“ či čerpat dovolenou, ale mohou pracovat z domu. Práce z domova se může hodit také zaměstnancům, kteří za prací dojíždí z daleka. Avšak k realizaci změny je nutné nastavit pro všechny zaměstnance stejné podmínky. Je nutné specifikovat pravidla, pokyny a termíny ze strany zaměstnavatele. Dále je velmi důležitá kvalitní komunikace mezi spolupracovníky, vedením a dodržování zásad. Navrhuji pořízení 5 notebooků, které budou k dispozici pro všech 17 zaměstnanců.

Tato změna by mohla být vnímána jako projev důvěry, což se zaměstnavateli vrátí formou větší loajality a spokojenosti zaměstnanců, jejich lepším výkonem či urychlení návratu z mateřské dovolené. Na jiných odděleních systém práce z domova funguje již několik let. Práce z domova bude umožněna 1 týdně po domluvě s vedoucím oddělení. Při výjimečných situacích déle a to podle potřeby zaměstnance.

### Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Tato změna by se týkala zaměstnanců, kteří nepracují v místě výkonu práce a mají trvalé bydliště mimo město. Doprava ovlivňuje značnou část zaměstnanců v otázce spokojenosti se současným zaměstnáním. Pokud osobě doprava zabere mnoho času, je logické, že při výskytu lukrativnějšího zaměstnání ze společnosti odejde. Vzhledem k tomu, že se náklady za dopravu stále zvyšují, dalším motivačním nástrojem zaměstnanců by mohl být příspěvek na dopravu. Příspěvek by závisel na dojezdové vzdálenosti z místa trvalého bydliště. Minimální vzdálenost pro nárok na příspěvek na dopravu je 20 km. Výjimka bude udělena za situace, kde mezi místem trvalého bydliště a místem výkonu práce neexistuje možnost využití veřejné dopravy.

*Tabulka 7: Výše příspěvku na dopravu (vlastní zpracování)*

Dojezdová vzdálenost	Výše příspěvku
do 20 km	500 Kč - v případě neexistence veřejné dopravy
20 - do 35 km	1 000 Kč
35 - do 60 km	1 500 Kč
nad 60 km	2 000 Kč

### Schránka důvěry

Ne všichni zaměstnanci jsou ostýchaví a dokáží řešit problémy z očí do očí se svým nadřízeným či kolegy v práci. Často se stává, že plachý člověk svůj nesouhlas či konflikt s kolegou nebo nadřízeným neřeší a uzavírá se do sebe. Zvyšuje se tak jeho nespokojenost na pracovišti. Proto navrhuji zavedení takzvaných schránek důvěry, kde zaměstnanci mohou anonymně vyjádřit názor, kritiku či připomínku týkající se společnosti, nadřízeného pracovníka či kolegy. Při využití schránky je výhodou pocit bezpečí zaměstnance při využití anonymity. Problémy by mohli být řešeny kolektivně na týmových schůzkách a to jednou za měsíc, kde by odpovědnou osobou byl vedoucí pracovník jednotlivých oddělení.

## 8.1 Nákladová analýza

V této analýze si uvedeme celkový souhrn nákladů všech navrhovaných změn či nástrojů motivačního systému. Náklady byly přepočteny na základě dostupných informací z webových stránek, ceníků a jiných dostupných zdrojů.

Vypsané náklady mohou být mírně zkreslené a mohou se odlišovat od skutečných nákladů potřebných k realizaci. K této situaci může dojít v návaznosti působení různých faktorů, jako je pružnost cen, mezd, organizační změny a jiné. V níže uvedené tabulce lze vidět nastínění nákladů, které jsou potřebné k zavedení navrhovaných opatření a změn.

*Tabulka 8: Celkové náklady na provedení změn motivačního systému (vlastní zpracování)*

Navrhovaná změna	Měsíc v Kč	Rok v Kč
variabilní složka mzdy	519 384 Kč	6 232 608 Kč
zavedení 13. platu či odměn	193 800 Kč	2 325 600 Kč
neformální hodnocení	0 Kč	0,00 Kč
zavedení pozice Team leader	41 682 Kč	424 922 Kč
stravenky	34 000 Kč	408 000 Kč
zdravotní dovolená	-	64 600 Kč
bonus sacrifice	0 Kč	0 Kč
zdravotní programy	17 000 Kč	204 000 Kč
občerstvení na pracovišti	2 800 Kč	33 600 Kč
homeoffice	125 000 Kč	-
příspěvek na dopravu do zaměstnání	8 000 Kč	96 000 Kč
schránka důvěry	400 Kč	-
<b>Náklady celkem</b>	<b>942 066 Kč</b>	<b>9 789 330 Kč</b>

Výše uvedená tabulka zobrazuje výši celkových nákladů při zavedení veškerých uvedených změn v kapitole návrhů na zlepšení motivačního systému. Pokud se firma rozhodne všechny nové opatření začlenit do motivačního systému HO Central Services a aplikuje ho na všechny své zaměstnance, budou měsíční náklady činit 942 066 Kč a roční náklady se budou pohybovat okolo 10 milionů. U jednotlivých návrhů jsou potřebné pouze počáteční náklady, které se nepromítnou již v průběhu roku. O jednorázovou investici se jedná v případě zavedení Home Office a opatření notebooků či zakoupení schránky důvěry.

## 8.2 Časová analýza

Každá realizace změn či nové nastavování procesů ve společnosti, ať už se týká například aplikace zlepšení motivačního systému, s sebou nese nutné časové zhodnocení. Časová analýza nám dá odpověď na to, kde jsou slabá místa zavedení změn z pohledu času.

Předpokládané nasazení změn by mohlo být zrealizováno v půlce letošního roku 2019, tedy v červnu. Nejdříve je nutné určit činnosti, a poté je seřadit tak, aby na sebe vzájemně navazovaly, znát jejich trvání, a jaká jednotlivá činnost jim předchází. Vzhledem k tomu, že navržení nových opatření je spojené se značnou časovou náročností a přípravou, pomocí metody CPM stanovíme předpokládanou dobu trvání konkrétních činností.

Realizace časové analýzy byla provedena za pomoci softwaru WinQSB.

*Tabulka 9: Jednotlivé činnosti a délka jejich trvání (vlastní zpracování)*

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Identifikace potřeb	2	-
B	Sběr potřebných informací	12	A
C	Seznámení s motivačním programem	3	A
D	Definování cílů a cílové skupiny	1	B, C
E	Příprava kvalitativního výzkumu	3	B, C, D
F	Uskutečnění rozhovorů	20	E
G	Vyhodnocení rozhovorů	4	F
H	Navržení zlepšení změn	10	G
I	Prodiskutování změn se zaměstnanci	1	H
J	Představení návrhu zlepšení vedení	1	H, I

Ve výše uvedené tabulce můžete vidět jednotlivé činnosti související s vylepšením motivačního systému společnosti, jejich vzájemnou návaznost a délku trvání, která je uvedena ve dnech. Návrhy na zlepšení byly rozčleněny do 10 činností označených písmeny abecedy.

Nejdelší časovou aktivitu představuje uskutečnění rozhovorů se zaměstnanci, jelikož se rozhovory konaly v několikadenních odstupech, například kvůli nepřítomnosti všech respondentů.

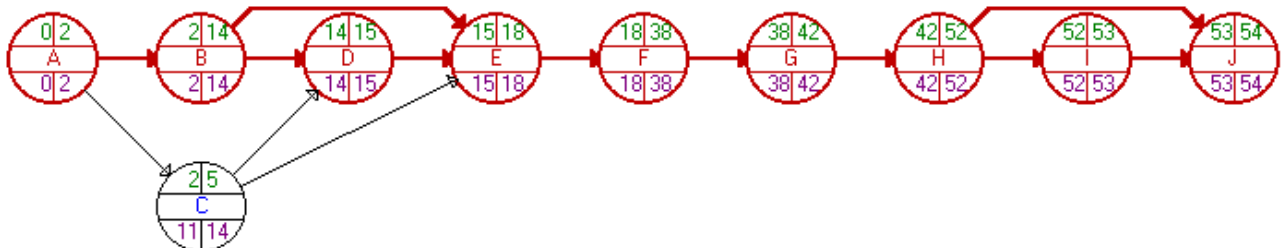
Pomocí programu byla vytvořena výsledná tabulka, která je uvedena níže. Prozrazuje nám činnosti tvořící kritickou cestu.

Všechny uvedené činnosti leží na kritické cestě, viz sloupec „On Critical Path“ kromě aktivity C. Jestliže by u této činnosti došlo ke zpoždění, nemělo by to na projekt vliv, neboť je u této činnosti vykazována určitá časová rezerva. Tuto rezervu znázorňuje poslední sloupec v tabulce. Naopak v případě, že dojde z nějakého důvodu k prodloužení činnosti na kritické cestě, je doba realizace projektu prodloužena.

Dále lze vyčíst, že nejkratší možná doba trvání projektu je 54 dní. Prodlouží-li se doba činností, které leží na vyznačené kritické cestě, dojde tak ke zpoždění celého projektu.

Tabulka 10: Výpočet délky trvání a určení kritické cesty (vlastní zpracování)

03-17-2019 14:11:53	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	12	2	14	2	14	0
3	C	no	3	2	5	11	14	9
4	D	Yes	1	14	15	14	15	0
5	E	Yes	3	15	18	15	18	0
6	F	Yes	20	18	38	18	38	0
7	G	Yes	4	38	42	38	42	0
8	H	Yes	10	42	52	42	52	0
9	I	Yes	1	52	53	52	53	0
10	J	Yes	1	53	54	53	54	0
	<b>Project Completion Time</b>		=		<b>54</b>	<b>days</b>		
	<b>Number of Critical Path(s)</b>		=		<b>4</b>			



Obr. 9: Síťový graf – program WinQSB (vlastní zpracování)

Obrázek představuje uzlově orientovaný síťový graf, kde jsou přehledně zobrazeny návaznosti jednotlivých činností. Červená barva znázorňuje kritické činnosti, které tvoří již zmíněnou kritickou cestu.

### 8.3 Riziková analýza

I sebeúspěšnější zavedení nového projektu s sebou nese určitá rizika, se kterými je potřeba počítat již před začátkem změny. Často se stává, že rizika se objeví i v průběhu či po skončení realizace projektu. Je dobré si tyto rizika vyjmenovat a brát v potaz, že mohou nastat, abychom byli připraveni je včas eliminovat nebo úplně potlačit.

V rámci analýzy rizik je zpracována tabulka, která obsahuje výčet rizik s jejich pravděpodobností a možným dopadem na banku, kterou můžete vidět níže.

#### **Hodnota celkového dopadu rizika:**

Zanedbatelné riziko - 0,25

Málo závažné riziko - 0,50

Závažné riziko - 0,75

Kritické riziko - 1

#### **Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika:**

Nízká - 0,25

Střední - 0,50

Vysoká - 0,75

#### **Rizika:**

##### *R1 - negativní přístup vedení k navrženým změnám*

Závažnost rizika: Závažné

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Protiopatření: správná argumentace při prezentaci změn vedení, proč motivační systém vylepšit – například kvůli úbytku fluktuace zaměstnanců.

##### *R2 - velká finanční náročnost*

Závažnost rizika: Závažné

Pravděpodobnost výskytu: Nízká

Protiopatření: vyhledání finančních rezerv

R3 - změny budou mít krátkodobý efekt na zvýšení motivace

Závažnost rizika: Málo závažné

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Protiopatření: důsledné promyšlení změn při zavádění návrhů, neustálé pracování na motivaci zaměstnanců, sledování současných trendů.

R4 - nekvalitní následná péče o motivační systém

Závažnost rizika: Závažné

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Protiopatření: neustálá inovace a vylepšování motivační nástrojů, školení pracovníků starající se o lidské zdroje v oblasti zaměstnaneckých výhod.

R5 - špatné přijetí nového systému ze strany zaměstnanců

Závažnost rizika: Závažné

Pravděpodobnost výskytu: Nízké

Protiopatření: důsledné informování o zavedených změnách.

R6 – malá informovanost o připravovaných změnách

Závažnost rizika: Zanedbatelné riziko

Pravděpodobnost výskytu: Nízká

Protiopatření: informovat zaměstnance v čas a ve srozumitelné formě, informace opakovat, zdůraznit profit pro zaměstnance.

Tabulka 11: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Hodnocení dopadu rizika				Výsledná hodnota
	nízká 0,25	střední 0,50	vysoká 0,75	0,25	malé 0,50	závažné 0,75	kritické 1	
negativní přístup vedení		X				X		0,3750
velká finanční náročnost	X					X		0,5625
krátkodobý efekt změny		X			X			0,2500
nekvalitní následná péče	X					X		0,1875
špatné přijetí nového systému	X					X		0,1875
malá informovanost o změnách	X			X				0,0625

Tabulka nám znázorňuje možná rizika, která mohou nastat při zavedení změn v motivačním programu společnosti. Ve sloupcích lze vidět hodnotu pravděpodobnosti výskytu, ale také hodnotu dopadu rizika, které při naskytnutí bance hrozí. Výsledná hodnota je dána součinem pravděpodobnosti a závažnosti rizika.

Nejvyšší potencionální riziko představuje velká **finanční náročnost**, kdy náklady kalkulované v nákladové analýze převýší rapidně částku. Banka je však velmi kapitálově silná a stabilní. I přes toto možné riziko nemá důvod se obávat nových zavedení, jelikož vynaložené náklady budou investovány do oblasti, které bance přinesou jen prosperitu.



## ZÁVĚR

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

Diplomová práce byla zaměřena na již zmiňovanou pracovní motivaci lidí. Hlavním úkolem bylo navrhnout změny vedoucí ke zlepšení stávajícího motivačního systému v útvaru HO Central Services, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců, a zamezení tak fluktuaci. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo shrnout odborné poznatky vztahující se k pojmu motivace, k pracovní motivaci, vyjmenovat typy a zdroje motivace, základní motivační teorie, vysvětlit motivační programy a uvést nejčastější chyby při vývoji motivačních systémů, kterých se zaměstnavatelé nejčastěji dopouštějí.

Teoretická rešerše mi dopomohla k řešení analytické části práce. V praktické části byla nejprve charakterizována společnost, ve které se daná problematika motivačního systému zkoumala. V rámci této části bylo provedeno několik analýz. Analýza 7S nám zhodnotila kritické faktory společnosti. Tento nástroj tak poukázal na slabá místa, které následně dopomohly k vylepšení motivačního systému. Součástí analytické části byla také SWOT analýza, která určila silné a slabé stránky vnitřního a vnějšího prostředí jednotlivých oddělení, ale také příležitosti a hrozby, kterých je možno využít či naopak se vyvarovat. Jak si společnost stojí v porovnání s konkurenčními bankami, vylíčila metoda benchmarking,

kde byla banka porovnána s pěti největšími konkurenty na trhu.

Pro získání informací od zaměstnanců bylo využito polostrukturovaného rozhovoru. Zjištěné výsledky byly dalším podkladem pro vyhotovení návrhů vylepšení motivačního programu zaměstnanců. Bylo prokázáno, že stávající motivační program banky je chvalitebný, ale obsahuje nedostatky, na které bylo poukázáno v projektové části práce.

Cílem projektové části práce bylo navrhnout změny, zlepšení či opatření současného motivačního systému útvaru. Jednotlivé náměty jsou zaměřené jak na finanční, ale také nefinanční formu zlepšení. Pro banku byly v projektové části definovány oblasti, které jsou z hlediska spokojenosti zaměstnanců nejvíce žádoucí v souvislosti se zvyšováním motivace zaměstnanců útvaru HO Central Services. Celý projekt byl zhodnocen z pohledu nákladové, časové a rizikové analýzy. Pokud by banka realizovala všechny uvedené návrhy, náklady by činili necelých 10 milionů korun za rok.

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

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
4. BRUCE, Anne, 2011. *A briefcase book Manager's guide to motivating employees*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, ISBN 978-0-07-177568-7.
5. DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
8. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
9. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
10. MCGRATH, James a Bob BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
11. NELSON, Bob, 2017. *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Přeložil Aleš KOLÁŘ. Praha: Dobrovský. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-508-8.
12. PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada,. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

13. PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
14. PODMOROFF, Dianna, 2016. *365 ways to motivate and reward your employees every day with little or no money*. Revised 2nd edition. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group. ISBN 9781620230695.
15. ŠAMÁNKOVÁ, Marie, 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.
16. ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
17. URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
18. URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
19. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
20. WAGNEROVÁ, Irena, 2018. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
21. ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ., 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishin. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

1. ANAG, [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/401212/psychologie-vedeni-lidi-pro-vedouci-pracovniky-kurz-olomouc>
2. CNB, Bankovní statistika [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova\\_bankovni\\_stat/bankovni\\_statistika/bank\\_stat\\_komentar.html](https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/bankovni_statistika/bank_stat_komentar.html)
3. EDENRED, Nejvýhodnější hodnota stravenky [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/123-kc-nejvyhodnejsi-hodnota-stravenky-pro-firmy-i-zamestnance>
4. ECHO24, První tři dny nemocenské budou placené [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: <https://www.echo24.cz/a/SWKr7/prvni-tri-dny-nemocenske-budou-znovu-placene-shodla-se-koalice>
5. FINANCE, Která banka má nejvíce klientů [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>
6. INTELLEGO, [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: [http://www.intellego.cz/skoleni/120-prakticky-manual-pro-vedouci-pracovniky-halik.html?search\\_query=vedouci&results=10](http://www.intellego.cz/skoleni/120-prakticky-manual-pro-vedouci-pracovniky-halik.html?search_query=vedouci&results=10)
7. SQUASH ARENA, [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: <http://squasharena.cz/vyuzijte-multisport-benefit/>
8. TSM VYŠKOV, [online]. ©2019 [cit. 2019-03-27] Dostupné z: <https://www.tsmvyskov.cz/kurz-17420-seberizeni-a-time-management>

## REJSTŘÍK POJMŮ

**Assessment Centrum** - specifická forma výběrového řízení

**Back Office** - zajištění administrativní podpory

**Break zóna** - zóna určená pro odpočinek

**Home Office** - možnost pracovat z domova

**Outsourcing** - převedení části činnosti na externího partnera

**Team Leader** – vedoucí skupiny/týmu

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1:</i> Proces motivace (vlastní zpracování) .....	13
<i>Obr. 2:</i> Rozdíl mezi stimuly a motivy .....	15
<i>Obr. 3:</i> Základní motivační pravidla (Plamínek, 2010).....	20
<i>Obr. 4:</i> Hierarchie potřeb podle Maslowa .....	22
<i>Obr. 5:</i> Tři kategorie potřeb (vlastní zpracování).....	24
<i>Obr. 6:</i> Model celkové odměny dle Armstronga.....	32
<i>Obr. 7:</i> Rozdělení útvaru HO Operations (vlastní zpracování) .....	42
<i>Obr. 8:</i> Multisport karta (Squasharena, © 2019).....	73
<i>Obr. 9:</i> Síťový graf – program WinQSB (vlastní zpracování).....	77

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

<i>Tabulka 1:</i> SWOT analýza (vlastní zpracování).....	51
<i>Tabulka 2:</i> Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování) .....	52
<i>Tabulka 3:</i> Výše příspěvku (vlastní zpracování) .....	56
<i>Tabulka 4:</i> Srovnání nabízených benefitů (vlastní zpracování) .....	60
<i>Tabulka 5:</i> Výpočet mzdových nákladů .....	68
<i>Tabulka 6:</i> Mzdové náklady Team Leadera .....	70
<i>Tabulka 7:</i> Výše příspěvku na dopravu (vlastní zpracování) .....	74
<i>Tabulka 8:</i> Celkové náklady na provedení změn motivačního.....	75
<i>Tabulka 9:</i> Jednotlivé činnosti a délka jejich trvání (vlastní zpracování) .....	76
<i>Tabulka 10:</i> Výpočet délky trvání a určení kritické cesty (vlastní zpracování) .....	77
<i>Tabulka 11:</i> Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu (vlastní zpracování) .....	80

**Seznam grafů**

<i>Graf 1:</i> Rozdělení zaměstnanců banky .....	39
--	----



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA 1:** Prostory banky – Back Office

Příloha P I: Prostory banky – Back Office

