

Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance

Bc. Blanka Jirčíková

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Blanka Jirčíková, DiS.**
Osobní číslo: **M170258**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice motivace a spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance.
- Na základě zjištěných informací navrhnete projekt na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.
- Navržený projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-3479.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- NOE, Raymond A. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.**
Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

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 přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16.6.2020

Jméno a příjmení: Bc. Blanka Jirčíková

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo vypracování projektu vedoucího ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance. V první části práce byly použity teoretické poznatky z odborné literatury zabývající se pracovní spokojeností a motivací v zaměstnání. V praktické části byla provedena analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců banky. Byla využita kvantitativní technika sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda byla podkladem pro vyhodnocení výzkumných hypotéz. Z výsledků v praktické části byl vytvořen projekt, který obsahoval návrhy řešení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců banky. To také bylo hlavním cílem. Celý projekt je na závěr zhodnocen z hlediska času, nákladů a rizik. Přínosem této práce je nové pojetí motivace zaměstnanců banky vedoucí k vyšší efektivitě personálního řízení.

Klíčová slova: lidské zdroje, pracovní spokojenost, motivace, zaměstnanecké výhody, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis was to elaborate a project leading to increase satisfaction of the selected bank's employees. In the first part of this thesis, theoretic knowledge from professional literature concerning job satisfaction and motivation employment was used. In the practical part, the analysis of the current state of satisfaction of bank employees was performed. For the quantitative technique of data collection using a questionnaire survey was applied. This method was the groundwork for evaluating the research hypothesis. From the results of the practical part, the project, which was created, contained a proposal for solutions to increase the satisfaction of the bank's employees. This was also the main aim. The whole project was evaluated in terms of time, costs and risks. The contribution of this thesis is a new concept of motivation for bank employees leading to higher efficiency of personnel management.

Keywords: human resources, motivation, work satisfaction, occupational benefits, questionnaire survey

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Miloslavě Kubičkové, Ph.D., za její odborné vedení a především cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala. Speciální poděkování patří pracovníkům banky za jejich vstřícný a otevřený přístup. Velký dík patří také mé rodině, která mi poskytla zázemí v průběhu studia.

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.3 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.4 NOVÉ TRENDY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.4.1 Řízení talentů	13
1.4.2 Outsourcing	13
1.4.3 Flexibilní pracovní doba	13
1.5 GENERACE XYZ	13
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST S PRACÍ	17
2.2 SPOKOJENOST A VÝKON	19
2.3 SPOKOJENOST A MOTIVACE	19
2.4 SPOKOJENOST A ÚSPĚŠNOST	19
2.5 ODDANOST A ANGAŽOVANOST	20
2.6 PRACOVNÍ NESPOKOJENOST	21
2.7 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI S PRACÍ	21
2.7.1 Job description index.....	22
2.7.2 Strukturované dotazníky	22
2.7.3 Rozhovor	22
3 MOTIVACE	23
3.1 POJETÍ MOTIVACE.....	23
3.2 TYPY MOTIVACÍ	24
3.2.1 Vnitřní motivace.....	24
3.2.2 Vnější motivace.....	24
3.3 TEORIE MOTIVACÍ	25
3.3.1 Teorie instrumentality	26
3.3.2 Maslowova teorie potřeb.....	26
3.3.3 Alderferova teorie ERG	27
3.3.4 McClellandova teorie potřeb.....	27
3.3.5 Herzbergův dvoufaktorový model	27
3.3.6 Teorie X a teorie Y.....	28
3.3.7 Teorie posilování.....	29
3.3.8 Teorie očekávání	29
3.3.9 Teorie cíle.....	29
4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	30
4.1 STRATEGIE A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	31
4.2 NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ	32
4.2.1 Mzdy a mzdový systém.....	32

4.2.2	Zaměstnanecké výhody	35
4.2.3	Nepeněžní odměny	36
5	ANALÝZY PROSTŘEDÍ.....	38
5.1	ANALÝZA PESTLE	38
5.2	SWOT ANALÝZA	38
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	42
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
7.3	LIDÉ	42
7.4	PORTFOLIO SLUŽEB	44
7.5	SOUČASNÝ STAV MZDOVÉHO A BENEFITNÍHO SYSTÉMU	45
7.6	FINANČNÍ SITUACE A HOSPODAŘENÍ BANKY	46
7.7	ANALÝZA PESTLE	47
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	51
8.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	51
8.2	REALIZACE A ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	52
8.3	STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ	52
8.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
8.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	71
8.6	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ	73
9	SWOT ANALÝZA	75
10	PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ BANCE	77
10.1	POČÁTEČNÍ STAV PROJEKTU	77
10.2	CÍLE PROJEKTU.....	79
10.3	NÁVRHY PROJEKTU A DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	80
10.3.1	Zlepšení motivace vztahující se k plnění plánu	81
10.3.2	Snížení fluktuace nejen nově příchozích zaměstnanců	84
10.3.3	Zlepšení pracovní atmosféry a kooperace mezi kolegy	85
10.3.4	Zlepšení pracovních podmínek a pracovních doby.....	88
10.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	92
10.4.1	Náklady související se zlepšením motivace vzhledem k plnění plánu.....	92
10.4.2	Náklady spojené se snížením fluktuací zaměstnanců	94
10.4.3	Náklady související se zlepšením pracovní atmosféry na pracovišti	94
10.4.4	Náklady související se zlepšením pracovních podmínek.....	95
10.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	98
10.5.1	Návrhy opatření k eliminaci rizik	100
10.6	ČASOVÁ ANALÝZA	100
11	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	103
	ZÁVĚR	105

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	107
SEZNAM OBRÁZKŮ	111
SEZNAM TABULEK.....	113
SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Lidský kapitál v každé organizaci představuje nejcennější zdroj a to nejdůležitější, pro naplňování strategií a cílů podniku. Získat, proškolit a zaučit spolehlivého člověka je v dnešní době velmi složitý a časově náročný proces, který stojí nemalé finanční prostředky. Proto je velmi důležité, potažmo levnější a časově méně náročné dostatečně pečovat o již přijaté zaučené, stávající pracovníky. Pro každou organizaci, která chce obstát v konkurenčním boji, je dnes nutností systematické řízení lidských zdrojů. Pod tímto pojmem se skrývá nespočet činností, které odvádí personalisté, manažeři a vedoucí pracovníci především proto, aby byl člověk spokojený a loajální podniku. Nedílnou součástí tohoto procesu je také zjišťování a měření spokojenosti zaměstnanců, které je dnes v organizacích považováno za jeden standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Mezi zkoumané oblasti spokojenosti patří především oblast odměňování, pracovní vztahy, informovanost, možnost dalšího kariérního i osobního růstu, možnosti vzdělávání, hodnocení pracovního prostředí. Měření spokojenosti je zpravidla zaměstnanci hodnoceno pozitivně, vnímají to jako vyjádření zájmu vedení o jejich potřeby. Pomáhá otevírat komunikaci mezi zaměstnanci a vedením a nejvyššímu vedení poskytují zpětnou vazbu, kterou je jinak velmi obtížné získat. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory úspěšného podniku.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků a podrobných analýz zmapovat současný stav spokojenosti zaměstnanců banky, motivačního systému a na základě zjištěných nedostatků doporučit optimální řešení vedoucí ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců banky.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část zpracovává teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, odměňování a hodnocení pracovníků. Praktická část práce je rozdělena do dvou oddílů. V prvním analytickém oddílu je hned na začátku charakterizována banka a shrnuta její klíčová data, zmapována současná situace a za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů zjištěn současný stav spokojenosti zaměstnanců banky z pohledu motivačního systému, odměňování, pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a komunikace s nadřízeným. Na základě tohoto šetření je v projektové části vypracováno několik návrhů, které se snaží zlepšit stávající situaci a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Návrhy jsou na konci projektové části podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření doporučených návrhů vedoucích ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části je zpracování a provedení rešerše dostupné odborné literatury zaměřené na téma personálistika, řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a spokojenost zaměstnanců. Podrobně bude rozebráno téma motivačních teorií, spokojenosti a souvisejících pojmů - loajálnost, oddanost, angažovanost úspěšnost zaměstnanců. Uvedená část je nutná pro zpracování praktické části.

V analytické části bude charakterizována organizace a zpracovány vybrané analýzy. Pro zjištění stávajícího stavu vnějšího prostředí bude vypracována PESTLE analýza, která bude východiskem pro SWOT analýzu, která vyhodnotí hrozby a příležitosti vnějšího prostředí a zrekapituluje silné a slabé stránky banky zaměřené na personální ukazatele. Pro potřeby získání informací o současném stavu spokojenosti pracovníků banky bude provedeno dotazníkové šetření, doplněné o nestandardizovaný rozhovor se zaměstnanci a vedením banky. Dále budou využity informace z interních dokumentů a zdrojů banky. Celý výzkum bude proveden v rozmezí měsíců ledna a února.

Na základě zjištěných informací bude na závěr zhotoven projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance. V úvodu projektu budou vymezeny cíle projektu. Poté budou navržena doporučení a řešení na zvýšení spokojenosti zaměstnanců banky. Na závěr projektu budou jednotlivé návrhy podrobeny nákladové, rizikové a časové analýze. Časová analýza bude zpracována v programu WinQSB a bude obsahovat síťový graf.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dnešní doba je charakteristická tím, že žijeme v podmínkách rychlých změn, také se nás dotýká globalizace. Plně nasycený pracovní trh, kde se firmy potýkají s nedostatkem pracovních sil, velmi ovlivňuje konkurenceschopnost organizace. Pro úspěch firmy je velmi důležitý pečlivý výběr svých pracovníků, důkladná příprava, aplikace motivačního a odměňovacího systému a tvorba přívětivého pracovního prostředí.

S pojmem lidské zdroje či zkratkou HR (z anglického human resource) se setkáváme v řadě oblastí řízení firmy, ale vymezit tento pojem není tak jednoduché, jak se na první pohled zdá (Lochmanová, 2016, s. 10). Zato Urban (2004) ve svém slovníku uvádí, že lidské zdroje jsou základní výrobní faktor ekonomiky i jeden ze základních podnikových zdrojů. Horvátová (2011) potvrzuje, že řízení lidských zdrojů je ve vyspělých zemích nezbytným prvkem pro úspěch organizace. Je to komplex metodik a rozhodování, jejichž úkolem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích.

Zatímco Šikýř (2016) popisuje pojem **personalistika**, popřípadě **personální práce**, jako jednu z oblastí řízení organizace související s vedením a řízením lidí, kdy úkolem personalistiky je zajistit dostatečný počet schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů. Tak Lochmanová (2016) uvádí pojem **personalistika** jako nejobecnější, zahrnující všechny činnosti související s personálem. Od přijímání pracovníků přes jejich vzdělávání, odměňování až po jejich propouštění. **Personální administrativu** definuje jako státem předepsané činnosti, které slouží ke správě a uchování informací o personálu v organizaci. Jedná se především o mzdovou a daňovou problematiku. **Personální řízení** se považuje jako samostatný podobor personalistiky, který s vývojem trhu začal sloužit jako nástroj konkurenceschopnosti podniku. Tedy k formování pracovníka jako jedinečného profesionálního zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů je strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci (Armstrong 2015, s. 47).

Nejuceleněji charakterizoval pojem řízení lidských zdrojů Koubek (2015). Představuje jej jako nejnovější koncepci personální práce, která ve vývoji skutečně začala plnit řídicí funkci. Uvádí, že řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto vyzdvihuje postavení personální práce a významu člověka v organizaci, jako nejdůležitější vstupní prvek výrobního procesu a motor organizace.

O řízení lidských zdrojů, jako nejvyšším vývojovém stupni koncepce personální práce se zmiňuje i Armstrong (2015), který píše, že je některými manažery považováno za jiný novější název pro personální řízení, kdy vlivem historického vývoje je nutné zdůraznit zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem firmy. Toto potvrzují i Noe, Hollenbeck, Gerhart a M. Wright (2011) když říkají, že pracovníci by se neměli vnímat jen jako položka nákladů, ale spíše jako důležitý zdroj v konkurenčním boji, do kterého organizace investuje prostředky a také očekává návratnost. Armstrong a Taylor (2017) doplňují, že lidské zdroje musí být součástí procesu strategického plánování podniku.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů chápe Lochmanová (2016) jako souhrn metodických postupů a rozhodování, směřující k rozvíjení a řízení potenciálu v organizaci. Podle Koubka (2015) je hlavním cílem organizace zabezpečit prostřednictvím lidí úspěšné plnění stanovených cílů společnosti. Armstrong (2015) konkrétněji poukazuje na plnění následujících dílčích úkolů:

- **Řízení lidského kapitálu** se zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů jako je měření lidských zdrojů a výkonu lidí. Cílem je zabezpečit získání, motivování a udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.
- **Řízení znalostí** znamená podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou klíčové pro rozvoj firmy.
- **Řízení odměňování** usiluje o zavedení postupů, které vedou k zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti. Dále o vytvoření politiky odměňování nejen za to co dělají a čeho dosahují, ale i za získanou úroveň znalostí a dovedností.
- **Zaměstnanecké vztahy** na úrovni partnerství mezi managementem a pracovníky, které vedou k vytvoření klimatu, kde panují produktivní a harmonické vztahy.
- **Uspokojování rozdílných potřeb** znamená realizovat politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, bere v úvahu individuální rozdíly v osobních potřebách. Zabezpečuje různorodé pracovní síly a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.
- **Efektivnost organizace** je soustavné vytváření podmínek pro soustavné zlepšování klíčových schopností lidí.
- **Praktická aplikace teorie**

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů spočívá podle Šikýře (2016) v obsazování pracovních míst dostatkem schopných, kompetentních a motivovaných pracovníků tak, aby společnost mohla dosahovat stanovených cílů. Pro úspěšné uskutečňování těchto cílů je nutné efektivně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje. Přičemž nejdůležitější jsou lidské zdroje, protože právě ty rozhodují o ostatních zdrojích, jak materiálních, finančních tak i informačních. Koubek (2015) ve své publikaci doplňuje, že pro organizaci je nezbytné vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků ve společnosti. Jinak řečeno, vždy dbát o zařazení správného člověka na správné místo. Zaměřit se na to, aby tento pracovník byl neustále připraven **přizpůsobovat** se měnícím požadavkům pracovního místa. Důležitou částí efektivního vedení lidí je vytváření týmu a zdravých **mezilidských vztahů** v organizaci. Dále vytváření dobré **pověsti firmy** jako zaměstnavatele, která dodržuje všechny zákony v oblasti práce a lidských práv. Každá organizace pro svoji činnost nutně potřebuje motivované pracovníky. Pomáhá jim s rozvojem schopností, potřebných vlastností a kariéry. Toto vše směřuje k tomu, aby pracovník ztotožnil své individuální zájmy se zájmy organizace.

1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Existuje několik způsobů jak řídit lidský kapitál. Tato kapitola popisuje nejznámější modely, představuje a vysvětluje fungování jednotlivých modelů.

Lochmanová (2016) ve své literatuře hovoří o dvou modelech řízení lidských zdrojů. Šikýř (2016) konstatuje, že pojetí řízení lidských zdrojů bylo poprvé formulováno na amerických univerzitách v polovině osmdesátých let dvacátého století a vychází z prvních modelů řízení lidských zdrojů:

Model shody

První s formulací pojetí řízení lidských zdrojů přišla Michiganská škola s tzv. modelem shody. V rámci tohoto modelu byl definován tzv. cyklus lidských zdrojů. Je tvořen čtyřmi procesy, které jsou vykonávány ve všech organizacích. Jedná se o výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Harvardský model

Tento model řízení lidských zdrojů vytvořila harvardská škola Beera a kol. Přetváří soubor nezávislých činností na přesně určenou filozofii a strategický plán řízení lidských zdrojů. Linioví manažeři jsou zodpovědní za propojování strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Dále uvádí, že posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, kterými se řídí koncipování a realizace personálních činností. Harvardský model jasně stanovil, že řízení lidských zdrojů se týká **všech manažerů**, nikoli pouze personálního útvaru. O dalších modelech řízení lidských zdrojů hovoří Armstrog (2015):

Kontextový model

Tento model řízení lidských zdrojů přihlíží k působení **vnějších vlivů**, jako jsou sociální, politické, institucionální. Tyto vlivy byly v předešlých modelech podceňovány.

5-P model

Formuloval v roce 1992 Schuler. Tento model řízení lidských zdrojů funguje v rámci pěti určujících prvků. :

- Pojetí lidských zdrojů vyjadřuje přístup a filozofii organizace k řízení lidských zdrojů z pohledu celkového úspěchu organizace.
- Politika lidských zdrojů je vytvořená, užívání politika organizace v oblasti řízení lidských zdrojů, která je v souladu se strategickými cíli organizace.
- Programy lidských zdrojů, umožňují prosazovat potřebné změny k dosažení cílů organizace.
- Praxe lidských zdrojů je činnosti, která směřuje k naplnění nastavených politik a programů. Jedná se o řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, zajištění lidských zdrojů.
- Procesy lidských zdrojů, patří zde formální postupy a metody směřující k uskutečnění strategických plánů.

Evropský model

Brewsterův model zohledňuje **vliv právního prostředí**, odborových organizací a společenské odpovědnosti.

Tvrký a měkký model

Tvrký model aplikuje racionální přístup k řízení lidských zdrojů, stejně jako řízení všech ostatních zdrojů. Měkký model zdůrazňuje důležitost stimulace, komunikace a vedení.

1.4 Nové trendy řízení lidských zdrojů

Lochmanová (2016) upozorňuje na neustálý tlak a zvyšování konkurenceschopného postavení, flexibilitu a dynamiku jedenadvacátého století, jako na prvky, které se dotýkají všech oblastí v organizaci, lidských zdrojů nevyjímaje. Proto vznikají nové trendy, které se snaží čelit těmto tlakům. Mezi moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů patří především řízení talentů, outsourcing a flexibilní pracovní doba.

1.4.1 Řízení talentů

Je v podstatě plánování a **rozvoj** talentů. Zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci, angažovanost, rozvoj a plánování následnictví.

1.4.2 Outsourcing

Znamená, že určité činnosti v oblasti lidských zdrojů jsou zajišťovány externí společností. Hlavními důvody outsourcingu je zvýšení pozornosti a orientace na hlavní činnost společnosti, snížení nákladů, přístup ke znalostem a minimalizace rizik. Mezi nejčastěji outsourceované činnosti v organizaci jsou především takové činnosti, které jsou spojeny s vysokými náklady a s vysokým rizikem, či neúspěchem. Jedná se především o zajištění oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále mezi typické činnosti poskytované specializovanými firmami je získávání zaměstnanců a jejich vzdělávání, koučování manažerů, právní poradenství, zpracování mezd.

1.4.3 Flexibilní pracovní doba

Tento moderní prvek se projevuje v délce nebo umístění pracovní doby nebo v kombinaci obou těchto faktorů. Mívá různou podobu. Vytváří rámec pro individuální pracovní režimy jednotlivých zaměstnanců.

1.5 Generace XYZ

Svět kolem nás se za posledních několik let výrazně změnil. Mobilní telefony jsou připojeny na internet, nakupujeme přes ně, ovládáme jimi spoustu věcí, nemalou část svého života

trávíme na sociálních sítích. S počítači děláme takové věci, které před dvaceti lety byly sci-fi. Toto vše a spoustu dalších faktů ovlivnilo generaci nastupující na pracovní trh. Mileniálové již začínají tvořit a ovlivňovat významnou část společnosti v produktivním věku a v následujících letech ji zcela ovládnou. Pracovní trh čekají náročné změny. Existují tři generace, které jsou nebo budou součástí pracovního trhu, mají úplně jiný pohled na svět, jiné zkušenosti, odlišné znalosti.

Generace X

Jedinci této generace se narodili v rozmezí let 1961–1981. Tato generace zastupuje 35% pracovního trhu. Kmošek (2018) charakterizuje tuto generaci jako:

- Vyrůstající ve finanční, rodinné a společenské nejistotě.
- První, kteří vyrůstali a pracovali s počítači. Nové technologie jsou součástí jejich života.
- Mnoho z nich vyrůstalo v neúplných rodinách, protože v tomto období výrazně stoupla rozvodovost. Proto jsou více vynalézaví, přizpůsobiví a nezávislí.
- Jsou spíše individualisté, mají podnikavého ducha, myslí si, že zadanou práci vykonají oni nejlépe.
- Tradiční hodnoty jako rodina, loajalita, oddanost zaměstnavateli nejsou tak významné jako u předchozích generací.

Generace Y, Mileniálové

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádí, že jsou to lidé, kteří se narodili mezi lety 1982 a 1995, ale názor na rozmezí narození není jednotný. Kmošek (2018) uvádí rozmezí narození této generace rozsáhleji a to v období 1975/1980 - 1991/1995 a tuto generaci charakterizuje následovně:

- Změna je jejich běžnou součástí života.
- Chtějí, aby práce rychle utekla, a vyžadují více dovolené a více volného času
- Nejsou ochotni pracovat přesčas.
- Usilují o vyváženost pracovního a soukromého života.
- Peníze jsou prostředek, který investují do volnočasových aktivit.
- Požadují smysluplnost vykonávané práce, přivítají radu zkušeného kolegy a požadují moderní pracovní prostředí s dobrým technickým vybavením.

Mileniálové mají jiná očekávání, než na jaké byli zaměstnavatelé doposud zvyklí. Tato generace očekává především flexibilitu. Od svých šéfů očekávají férové jednání a upřímnost. Hodnocení pracovního výkonu se neobávají, naopak vyžadují jej, chtějí vědět, v čem by se mohli zlepšit. V odměňování není nejdůležitější finanční odměna, ale celkové odměňování. Součástí nehmotných benefitů by měla být pravidla kariérního růstu, zajímavá náplň práce, work-life balance. K nejpreferovanějším benefitům patří mobilní telefon a notebook pro soukromé využití, trénink a rozvoj, sick days. Ve vzdělání a rozvoji preferují individuální přístup a spolupráci s kouči, další vzdělávání a zapojení do mezinárodních programů je samozřejmostí. Velkou motivací je kariérní rozvoj a možnost interního povyšování. V pracovním prostředí očekávají kvalitnější zázemí, efektivnější pracovní prostor s relaxačními zónami. Dále očekávají možnost pracovat ve vlastním prostředí a vlastním způsobem. (Komošek, 2008; Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016).

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016) ve své literatuře ještě uvádí několik průzkumů, které naopak ukazují, že tak zásadní rozdíly mezi generacemi nejsou a shrnují že, nejvíce generaci Y odlišuje od starších generací především vysoká **digitální gramotnost**. Z toho vyplývá i flexibilita komunikovat stále a s kýmkoliv.

Generace Z

Tato generace je ještě velmi mladá, jedná se o jedince narozené v roce 1997 a výš. Zatím neexistuje jednotná charakteristika, nicméně je víc než jasné, že hlavní doménou této generace budou **informační technologie**, které je doprovází od narození.

Tabulka 1. Rozdíly mezi generací X a Y (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 442)

	GENERACE X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Peníze	hodnota	prostředek
Work – Life Balance	nikoli	ano
Využití moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužit	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota pracovní místa měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Stěhovat se za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Spolupracovníci	kolegové	přátelé
Otevřenost novým věcem myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita, týmová práce, nefinanční benefity
Vzdělání a rozvoj	Tradiční – přednášky, semináře, skupinové	moderní – koučing, mentoring, rotace práce, individuální

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Pojem spokojenost zaměstnanců je obvykle ve většině případů spojován s uspokojením nebo naplněním představ zaměstnance o ideálních pracovních podmínkách a náplni práce. Týká se pocitů a postojů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. **Pozitivní postoje** v práci signalizují spokojenost s prací. Negativní postoje v práci signalizují nespokojenost s prací (Armstrong, 2015, s. 228).

Pracovní spokojenost nazývají Mužík a Krpálek (2017) jako vnitřní **psychický stav**. Dále popisují spokojenost jako pocit, který odráží míru a kvalitu uspokojení potřeb při pracovní činnosti. Je to sociální jev, který v sobě zahrnuje aspekty ekonomické, právní, sociologické, psychosomatické, zdravotní a organizační. Kociánová (2010) ještě doplňuje, že spokojenost ovlivňují naplněná očekávání a cíle. Spokojenost člověka je velmi individuální, také ji ovlivňují emoce, potřeby, postoje a hodnoty jednotlivců.

Kmošek (2018) říká, že míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních, na prostředí ve kterém pracují. Kociánová (2010) shrnuje kompletně pojem pracovní spokojenost či nespokojenost jako **komplexní jev**, který je ovlivněný mnoha proměnnými, díky nim se stává spokojenost nestálá. Člověk není většinou se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen. Soubor faktorů, které spokojenost ovlivňují a jsou provázaným komplexem, faktory většinou nepůsobí izolovaně. Lze je rozdělit na faktory nebo vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti na podmínky a okolnosti práce, individuální a osobnostní charakteristiky, vnější vlivy. Kmošek (2018) definuje tyto vlivy konkrétněji a mezi základní faktory týkající se spokojenosti zaměstnance s prací zahrnuje vyšší plat, spravedlivý a transparentní systém odměňování, příležitosti k povýšení, kompetentní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň samostatnosti a kontroly nad tempem a metodou práce.

2.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Většina výzkumných šetření z oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že se jedná o velmi citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nežádoucí změny ve společnosti. Obecně je prokázáno, že obě krajnosti, jak nadměrná spokojenost, tak nadměrná nespokojenost jsou spíše škodlivé. Za nežádoucí se však také považuje neutrální vztah k práci, který mnohdy hraničí s lhostejností. Optimální situací je přiměřená nebo mírná spokojenost. Za vhodnější bývá

někdy považována tzv. zdravá nespokojenost, ta může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny, píše Pauknerová a kol. (2012). Faktory ovlivňující spokojenost nebo nespokojenost s prací rozděluje Armstorg (2015) na tři oblasti následovně:

- Vnitřní motivační faktory – týkají se obsahu práce.
- Úroveň kontroly.
- Úspěch nebo neúspěch – úspěch jednoznačně vyvolává spokojenost.

To Pauknerová a kol. (2012) konkrétně vyjmenovává a popisuje osm nejdůležitějších faktorů ovlivňující lidskou spokojenost.

- **Obsah a charakter práce** – určuje výši pracovní spokojenosti pracovníků ve značné míře. Spokojenost s prací bývá obvyklá tam, kde má pracovník prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebepoznání. Jedná se především o manažerské profese, a tam kde pracovníci používají tvůrčí faktor. Lidé, kteří pracují v těžkých monotónních a špinavých podmínkách, bývají se svou prací spíše nespokojeni.
- **Mzdové hodnocení** – patří mezi významné faktory pracovní spokojenosti. Často nehraje roli přímo výše mzdy, ale mzdové rozpětí mezi spolupracovníky. V našich podmínkách vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou nejsou vždy v přímé úměrnosti.
- **Pracovní perspektivy** – současná doba vytvořila pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně s tím však ubyly pracovníkům základní jistoty, takže se zvýšila míra rizika. Proto někteří pracovníci nepovažují neohrazené pracovní možnosti jako výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.
- **Vedoucí pracovník** – ovlivňuje spokojenost pracovníků ve značné míře. Podle stylu jeho řízení a svou autoritou velmi významně ovlivňuje sociální klima na pracovišti. Mezi nepříznivě ovlivňující faktory patří především autokratické jednání, hrubost, nespravedlivé jednání, nerozhodnost, nedůslednost. K pozitivně vnímaným faktorům patří hlavně sociální citlivost, rozhodnost, spravedlnost a férový způsob jednání.
- **Spolupracovníci** – je taktéž významným faktorem ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. Je to dáno tím, že pracovní činnost jako taková, je určitá forma spolupráce a má společenský charakter. Lidé ji nevykonávají sami, nýbrž existuje mezi nimi určitá interakce. Z této spolupráce velmi často vyplyne mnoho podnětů, které svým rozsahem velmi často přesahují potřeby pracovního procesu. Pro ženy

jsou spolupracovníci jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost.

- **Organizace práce** – stává se často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti.
- **Fyzické podmínky práce** – tam, kde výrobní proces, či užívaná technologie vyžadují vysoké fyzické nároky, nebo je pracovní prostředí škodlivé či jinak nepříznivé, jsou velmi často zaměstnanci nespokojeni s těmito pracovními podmínkami.
- **Úroveň péče o zaměstnance** – obecně vládne mírná převaha spokojenosti nad nespokojeností. Zaměstnavatelem bývá poskytována možnost stravování, zdravotní péče, příspěvek na penzijní spoření, příspěvek na kulturu, možnost využití podnikového rekreačního zařízení.

2.2 Spokojenost a výkon

Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností se zdá být na první pohled jasný. Spokojení pracovníci jsou i výkonnější. Výzkumy ovšem ukazují, že pokud podnik vytváří různé formy zaměstnaneckých výhod, vytváří příjemnější pracovní prostředí, vede to k vyšší spokojenosti zaměstnanců, sníží fluktuaci a posiluje loajalitu, ale na pracovním výkonu se příliš nepromítne. Vztah mezi spokojeností a výkonností **nepochybně existuje**. Není však vždy takový, jak by se na první pohled zdálo. Příčiny spokojenosti mohou být různé a ne všechny cesty, které k ní vedou, přinášejí i vyšší výkon (Urban, 2017).

2.3 Spokojenost a motivace

Spokojenost zaměstnanců je důležitá, snižuje personální rizika organizace, píše Urban (2017) a zároveň dodává, že pracovní produktivita souvisí především s motivací. Spokojenost a motivace jsou přes svoji podobnost nakonec přece jen odlišné pojmy. Motivovat nespokojené zaměstnance je podstatně obtížnější a ve většině případů i dražší než spokojené zaměstnance. Vyšší spokojenost zaměstnanců sama o sobě nevede k vyšším výkonům. Pokud ano, tak pouze krátkodobě. Chce-li podnik, aby zaměstnanci byli výkonnější, musí je k tomu organizace motivovat.

2.4 Spokojenost a úspěšnost

Potřeba být úspěšný je jednou z nejdůležitějších potřeb, která motivuje a vytváří i vyšší spokojenost. Ať již osobně, společensky nebo finančně. Dosáhnout vyšší úspěšnosti zaměstnanců předpokládá posílit jejich schopnosti a vytvořit prostředí, aby byli ve své práci

úspěšní. Snaha pracovníků o vyšší úspěšnost se promítne také v jejich produktivitě a povede i k větší spokojenosti. Mimo jiné i proto, že když budou úspěšní většinou si i více vydělají. Vztah mezi spokojeností a produktivitou zaměstnanců, je spíše opačný, než se občas předpokládá. Spokojenost, která se opírá o zaměstnanecké výhody a vztahy na pracovišti, je důležitá a je předpokladem motivace. K vyšší motivaci a výkonnosti vede však především možnost být ve své práci úspěšný. Spokojenost zaměstnanců, opírající se o jejich pracovní úspěšnost, je navíc většinou vyšší a trvalejší, a z pohledu firmy i podstatně efektivnější (Urban, 2017).

2.5 Oddanost a angažovanost

Oddanost vyjadřuje (Armstrong 2015, s. 233) „jako míru identifikace s organizací a zapojení do ní. Jde o koncept, který hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů.“ Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) popisují oddanost také jako koncept, který charakterizuje vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, vyjadřující **náklonost a loajalitu**. Identifikaci definuje jako sdílení cílů s organizací. Oddanost také znamená preferování zájmu organizace před zájmy pracovníka. Podle Bláhy a kol. (2013) se oddanost skládá ze tří částí:

- **Emocionální oddanost** – vyjadřuje míru začlenění pracovníka v organizaci.
- **Trvající oddanost** – je obava pracovníka ze ztráty výhod spojené s odchodem z organizace, tedy potřebou pracovat pro danou organizaci.
- **Normativní oddanost** – vyjadřuje míru pocitu povinnosti zůstat v organizaci.

Podle Armstrong (2015) je oddanost pracovníků pro organizaci významná, protože znamená svědomité a zodpovědné vykonávání práce, pravidelnou docházku, méně doзору, více dobrovolného úsilí, nižší fluktuaci. Naopak oddanost nemá přímý dopad na výkon.

Angažovanost pracovníků je poměrně novou koncepcí, její vznik je datován kolem roku 2000 (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 28). Angažovanost ve vztahu k vykonávané práci je stav, kdy se pracovníci o svoji práci zajímají, přistupují k ní pozitivně, ba dokonce s nadšením, vynakládají dobrovolné úsilí k dosahování vysoké úrovně výkonu. (Armstrong, 2015).

Bláha a kol. (2013) tvrdí, že angažovanost je v podstatě totéž co oddanost. V oddanosti jde ale více o hodnoty organizace, v angažovanosti jde více o emoce. Angažovanost se týká práce, oddanost se vztahuje k organizaci. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) představují

několik výzkumů, ze kterých vyplývá, že angažovanost pracovníků může organizace ovlivnit faktory, které lze obecně rozdělit do šesti základních skupin:

- Příznivé pracovní prostředí
- Hmotné odměny
- Hodnoty organizace
- Možnost pracovního růstu
- Kvalita práce
- Work/Life Balance

Hunter (2018) uvedl znepokojivé fakta, že kultura organizací je v krizi, v jejímž důsledku se více než 80% pracovní síly neangažuje. Hlavní příčinou je vzdělávací systém a praxe v mnoha firmách. Mezi nejtypičtější příklady jsou úkoly bez vysvětlení smyslu, trvání na pravidlech jen z důvodu disciplíny, pracovní popisy postavené na rutině, úmyslné odosobňování pracovního prostředí. Hlavní prioritou liniových manažerů je zaměstnanec-ká angažovanost, která v dnešním vysoce konkurenčním prostředí zajišťuje firmě konkurenční výhodu. Peoplrix (2019) doplňuje další fakta o tom, že angažovanost se nedá koupit a nemá transakční charakter, odkazuje se na psychologické výzkumy, které prokazují, že vnější motivátory snižují vnitřní motivaci. (Peoplrix.cz, © 2019)

2.6 Pracovní nespokojenost

Indikátory pracovní nespokojenosti popisuje ve své knize Deiblová (2005):

- Pokles výkonosti
- Absentismus
- Přetahování přestávek
- Častější výskyt krátkých nemocí
- Časté stížnosti
- Silnější fluktuace

2.7 Měření spokojenosti s prací

Pracovní spokojenost interpretuje Pauknerová a kol. (2012) jako škálu, kde na jedné straně škály leží -1 jako výrazná nespokojenost a na druhé straně naopak její výrazná spokojenost jako 1. Lhostejnost a neutrální vztah k práci je označen číslicí 0. Dále popisuje ve své publikaci metody měření pracovní spokojenosti. Jedna z nich je:

2.7.1 Job description index

Zaměřuje se na pět základních faktorů:

- Mzda
- Možnost postupu
- Nadřízený
- Práce jako taková a spolupracovníci
- Fyzické podmínky práce

2.7.2 Strukturované dotazníky

Dotazování pracovníci prostřednictvím dotazníků vyjadřují míru spokojenosti na určité škále. Jako výraznou, méně výraznou spokojenost nebo jako méně výraznou či dokonce velmi výraznou nespokojenost. Pauknerová a kol. (2012) doporučuje čtyřstupňovou škálu jako nejvhodnější, neboť zde chybí střední hodnota škály. Cílem ověřování pracovní spokojenosti je zjistit převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků. Armstrong (2006) ještě dodává, že pro zkoumání pracovní spokojenosti dotazníky může být využit vzorek pracovníků nebo se může týkat všech pracovníků. Dotazníky mohou být standardizované (universální), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. U standardních dotazníků je výhodou, že jsou důkladně prozkoušené a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. K tomuto typu dotazníku lze přidat otázky, které jsou důležité pro danou organizaci. Dotazníky vytvořené speciálně pro danou organizaci lze využít k zjištění konkrétních záležitostí. K vytváření, pilotování, interpretování výsledku se však doporučuje pomoc zkušeného psychologa.

2.7.3 Rozhovor

V rozhovorech se velmi často na rozdíl od dotazníků používají otevřené otázky, protože se jde do hloubky daného tématu. Upřednostňují se individuální rozhovory, protože ty velmi často odhalí opravdové názory. Bohužel jsou drahé a časově náročné. Následující analýza je někdy velmi složitá.

Další metodický postup popisuje (Pauknerová a kol. 2012, s. 180). Je to souběžné sledování důležitosti řady dílčích faktorů s prací a spokojenosti s nimi. Tento postup umožňuje zjistit nejproblematičtější oblasti podnikového dění.

3 MOTIVACE

Motivace pracovníků je hlavním úkolem a **odpovědností** jejich manažerů. Motivace zajišťuje to, že pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější, ochotnější a dopouštějí se menšího množství chyb. Dále také dosahují lepších výsledků, vyžadují menší dohled a kontrolu (Urban, 2017, s. 12). Měrtlová (2014) ve své literatuře uvádí, že špatná nebo nesprávná motivace se může projevit zvyšováním absence, fluktuace, vyrušováním, nebo dokonce i osobními konflikty. To vše způsobuje odliv financí, zpochybňování pracovního systému.

3.1 Pojetí motivace

Pojem **motivace** pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb – *movere*. **Motiv** je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování, zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání povede k dosažení daného cíle a získají hodnotovou odměnu uspokojující jejich potřeby a splňující jejich přání (Armstrong, 2015, s. 217).

„ Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali “. (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 21).

Motivace (anglicky **Motivation**) je jedním ze základních psychických procesů. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co lidi pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s **výkonností člověka** - motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle (Managementmania.com,©2019).

Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování, v praxi je nutnou součástí řízení, vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci (Managementmania.com,©2019).

Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout žádoucího chování (Blažek, 2011, s. 160).

Sebemotivování je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe.

3.2 Typy motivací

Pracovní úsilí, jeho kvalita a intenzita je v podstatě ovlivněna dvěma složkami regulace lidského chování. Jedná se o vzájemné působení vnitřních podnětů a vnějšími bezprostředními pobídkami. Rozlišujeme dva typy motivace: **vnitřní a vnější**. Přestože vnější a vnitřní motivace mají odlišnou povahu i tak jsou navzájem úzce provázané.

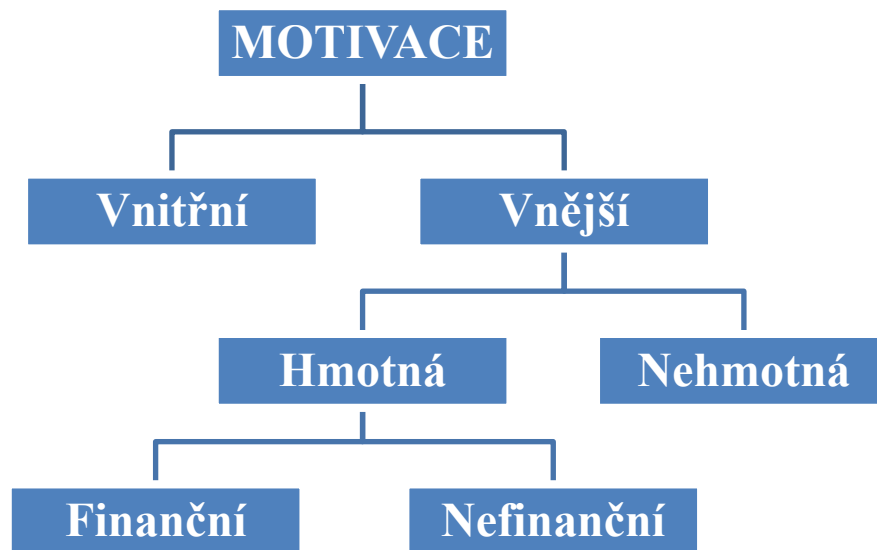
3.2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky. Lidé jsou vnitřně motivovaní tehdy, když mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá, podnětná a poskytuje jim určitou míru volnosti v jednání a rozhodování. Můžeme ji také charakterizovat jako motivaci, která vyplývá **z práce samotné**. Pracovníci mohou využít a rozvíjet své znalosti a dovednosti, dále mají možnost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivace má dlouhodobější a hlubší účinek než vnější motivace. (Armstrong, 2015, s. 218).

Urban (2017) popisuje vnitřní motivaci, jako motivaci, která souvisí s prací jako takovou. Tato motivace uspokojuje faktory, které navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy teorie. Patří k nim **samostatnost**, díky které mohou lidé vykonávat svou práci. **Společenský význam**, dané práce neboli smysl. Při plnění pracovních úkolů získávají **nové schopnosti**, které dále využívají. V neposlední řadě sledují viditelné **výsledky své práce**.

3.2.2 Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, které podnik poskytuje, aby lidi motivoval. Patří k ní to, co zaměstnanci od organizace dostanou, v případě že vykonají svoji práci správně a včas. To zahrnuje především finanční odměny, jako jsou mzdy, prémie, bonusy. Dále naději na povýšení, udělení pochvaly. Mohou to být také tresty – vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení. Mezi hmotnými faktory motivace dominují peníze, kterými lze uspokojit nejrůznější potřeby. Pro všechny hmotné motivační prvky platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. Proto kolikrát další zvýšení příjmu zaměstnancům není tak motivující. Vnější motivátory mají bezprostřední a výrazný účinek, ale ve většině případů **nepůsobí dlouhodobě**. (Armstrong, 2015 s. 219; Urban, 2017, s. 16)



Obr. 1. Rozdělení motivace (vlastní zpracování)

3.3 Teorie motivací

Pro porozumění motivace pracovního jednání je následující kapitola zaměřena na teorie motivace a pracovního jednání. Teorie motivace k práci představují ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují člověka v pracovním procesu. Jednotlivé teorie vysvětlují, jak působí vnitřní a vnější motivace.

První teorie motivace byla definována na začátku dvacátého století s přispěním zastánců vědeckého řízení – teorie instrumentality. Zhruba v polovině dvacátého století se začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah. V šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století se objevily teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2015, s. 219).

Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií, které jsou zaměřeny na obsah, nazývané také jako teorie potřeb, je rozpoznat vlivy, které souvisí s motivací. Autory těchto motivací jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Deci a Ryan. Tyto teorie vycházejí z názoru, že obsahem motivace jsou potřeby, které je nutné uspokojovat. Neuspokojením potřeb se vytváří napětí a je vyvolána nerovnováha. Stanovením cílů a chování se obnoví rovnováha a uspokojí daná potřeba (Armstrong, 2015, s. 220).

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci a základní potřeby. Také se označují jako kognitivní neboli **poznávací teorie**. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými toto prostředí chápou a interpretují (Armstrong, 2015, s. 222).

3.3.1 Teorie instrumentality

Tato motivační teorie je postavena na přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem na ovlivnění chování pracovníka. Podstatou teorie instrumentality je motivování k práci zohledňující **výkon pracovníka**. To znamená, že odměny a tresty jsou vázané přímo na výkon jednotlivých pracovníků. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Frederika W. Taylora, nazývaná také jako taylorismus. Stimulace založené na tomto přístupu k výkonu je stále velmi populární a v některých případech může být i účinná, někdy však může být problematická. Mínusem této teorie je, že nerespektuje řadu lidských potřeb. Nepočítá s tím, že formální způsob kontroly může být ve značné míře ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2015, s. 219).

3.3.2 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání, říká Armstrong a Taylor (2017). Podstatou této teorie je vymezení pěti hlavních rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Tyto potřeby jsou pro všechny lidi společné a jsou hierarchicky poskládané ve stupních a to od základních fyziologických potřeb nebo také existenčních potřeb přes potřeby bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší stupeň potřeby seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a veškerá pozornost se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Přičemž potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Potřeby a jejich uspokojování do určité míry odrážejí hodnotovou orientaci individua. Celou pyramidu potřeb je nutno chápat jako dynamicky se vyvíjející obraz, a to jak ve vnitřní dynamice jednotlivých potřeb, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce (Armstrong a Taylor, 2017; Dvořáková a kol., 2012, s. 225).

V personální praxi, konkrétně při výběru zaměstnanců pro řídicí funkce se přihlíží na teorii Maslowa a to hlavně zda výkon a činnosti této funkce jsou v souladu s úrovní potřeb, statusu a seberealizace. K výkonu náročných pracovních funkcí je zapotřebí vyššího úsilí za-

městnance. Toto úsilí vyplývá z výše osobních ambic a potřeby realizovat se. Chybí-li tyto faktory, je kvalita výkonu práce ohrožena (Dvořáková a kol., 2012, s. 226)



Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)

3.3.3 Alderferova teorie ERG

Tato teorie je jednodušší a přesvědčivější. Popisuje existenci tří základních kategorií potřeb. **Existence** - jedná se například o hlad nebo žízeň, ale také o mzdu, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky. **Sounáležitost** – lidé se potřebují zapojit do akcí probíhajících v jejich okolí, ve kterém žijí. Pochopení, přijetí, vliv jsou prvky procesu sounáležitosti. **Růst** - jedná se o nejvyšší kategorii potřeb. Lidé hledají příležitosti k tomu, aby se stali tím, čím se chtějí stát (Armstrong, 2015, s. 220).

3.3.4 McClellandova teorie potřeb

Jde v podstatě o alternativní klasifikaci potřeb. Tvůrce identifikoval tři potřeby. **Potřeba úspěchu, potřeba sounáležitosti, potřeba moci** (Armstrong, 2015, s. 220).

3.3.5 Herzbergův dvoufaktorový model

Je to jedna z nejčastěji citovaných motivačních teorií. Herzberg říká, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocit spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory.

Motivační faktory, satisfaktory

Rozhodující je pro ně vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na něž se dá motivačně působit. Týkají se obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Ovlivňují pracovní spokojenost, vedou ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka (Armstrong, 2015, s. 220; Dvořáková a kol., 2012, s. 225).

Hygienické faktory, vnější faktory, dissatisfaktory

Týkají se kontextu práce. Zahrnují faktory, jako jsou mzdy, pracovní podmínky, řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy a jistota pracovního místa. Jejich nedostatky vyvolávají pracovní nespokojenost. Do určité míry tato nespokojenost může být kompenzována intenzivnějším působením motivátorů. Když jsou tyto faktory v dobrém stavu, nevstupují do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost. (Armstrong, 2015, s. 220; Dvořáková a kol., 2012, s. 225).

Dle Pauknerové (2012, s. 174) je v této teorii diskutabilní konkrétní zařazení podnikových faktorů do jedné ze skupin satisfaktoru nebo dissatisfaktorů. Mínusem této přesně formulované teorie je, že nerespektuje individuální charakter motivační struktury jednotlivých konkrétních pracovníků. Faktory podněcující nespokojenost nebo naopak spokojenost a současně motivaci se může u každého jedince významně lišit.

3.3.6 Teorie X a teorie Y

Autorem této motivační teorie je Douglas McGregor, který rozděluje motivace pracovního jednání na dva vyhraněné přístupy k vedení lidí. **Teorie X** pohlíží na pracovníka jako nespolehlivého, jednajícího iracionálně, vyhýbajícího se práci, těmto lidem se nedá věřit a jsou dědičně líní. Tito zaměstnanci musí být řízeni a motivováni jak finančními benefity, tak hrozbami postihu. Pokud budou řízeni jiným způsobem, nebudou mít zájem dosahovat cílů organizace, ale pouze svých cílů, které se ve většině případů neztotožňují s cíli organizace. **Teorie Y** vysvětluje opačný přístup chování pracovníků. Lidé, patřící do této kategorie jsou morální a odpovědní jedinci, kteří hledají nezávislost, tvůrčí činnost, vítají možnost vlastního rozvoje. Jsou schopni a ochotni se přizpůsobovat novým věcem. Tito pracovníci ztotožňují své cíle s cíli organizace a usilují o dobro podniku, kde pracují, pokud jim to bude umožněno. Výše uvedené opačné přístupy motivace mají zásadní vliv

na jednání manažera a jeho styl řízení. Určuje, jaký druh motivace bude na pracovišti převažovat (Pauknerová, 2012, s. 177).

3.3.7 Teorie posilování

Jedná se o nejjednodušší a nejstarší teorii, která je zaměřena na proces. Zakladatel Thorndike definoval zákon účinku a zákon efektu. Tyto zákony říkají, že lidé si v průběhu času uvědomují své chování a následky, které toto chování přineslo, což ovlivňuje jejich budoucí chování (Armstrong, 2015, s. 223).

3.3.8 Teorie očekávání

Tuto teorii formuloval Vroom. Předpokládá, že pokud lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vyložené úsilí, budou také vysoce motivovaní. Pochází z původní Vroomovi teorie VIE – valence – instrumentalita - expektace. Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, když uděláme jednu věc, tak povede k druhé. Expektace je pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k očekávanému výsledku. Motivace je účinná pouze v případě, kdy existuje jasně vnímaný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako faktor k uspokojování potřeb (Armstrong, 2015, s. 223).

3.3.9 Teorie cíle

V této teorii se říká, že jestliže budou lidem stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány, budou-li dosažitelné, i když budou náročné, bude-li pracovníkům poskytována zpětná vazba, tak motivace a výkon se zvýší. Přičemž, cíle musí být definovány jasně a odsouhlaseny pracovníky, to zajišťuje navrhovat přiměřeně náročné cíle. Zpětná vazba dokáže udržet motivaci. (Armstrong, 2015, s. 224).

4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

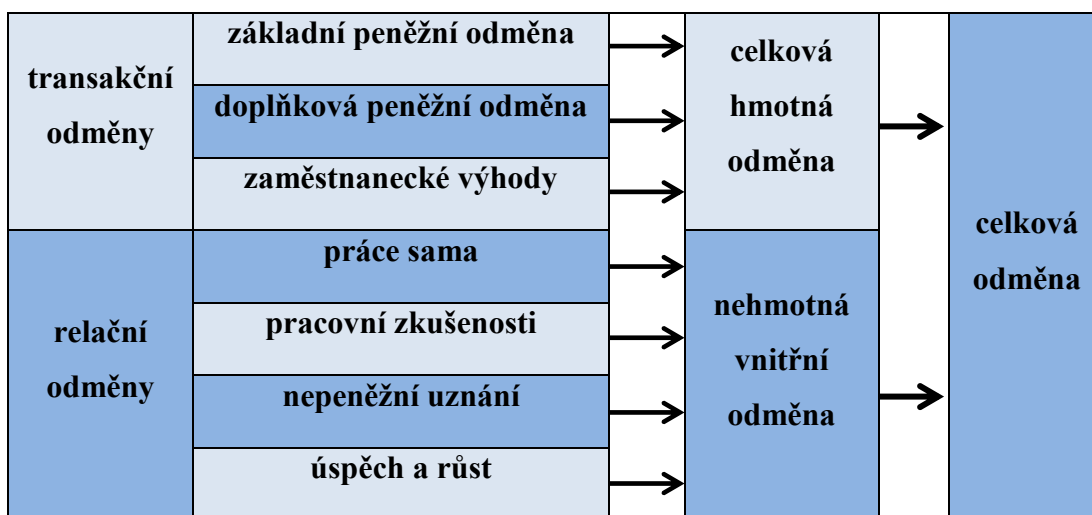
Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Pojem **odměňování** má v moderním řízení lidských zdrojů širokou škálu možností. V dnešní době to neznamená pouze mzda nebo plat, popřípadě peněžní odměny. Patří zde také pochvala formou formálního uznání, povýšení, ale také zaměstnanecké nepeněžní výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. V odměnách mohou být zahrnuty benefity, které nejsou zcela běžné. Jde třeba o možnost využití nadstandardně vybavené kanceláře, přidělení určitého stroje. Velmi často se v současné době zahrnuje do oblasti odměňování také vzdělání a osobní rozvoj pracovníka poskytovaný organizací. Mezi další nehmotné odměny se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Odměny tohoto druhu souvisí s osobností pracovníka a jeho potřebami, osobními zájmy, postoji a hodnotami. Týkají se spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z postavení, dosahování pracovních cílů, kariéry, neformálního uznání okolí, účasti na prestižních akcích. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015, s. 283).

Pro úspěšnou motivaci pracovníků jsou důležité dva předpoklady. První z nich spočívá ve správné **volbě motivačních faktorů**, které odpovídají podmínkám a možnostem organizace, ale i potřebám zaměstnanců. Druhý předpoklad je založen na správném **využívání těchto motivačních faktorů**, tedy tam, kde je motivace pracovníků v zájmu organizace důležitá. Pracovní činnost je činností motivovanou, pracovník, který vykonává určitou práci, ji dělá proto, že za její dokončení získá něco, co uspokojí jeho potřeby. Uspokojení potřeb, které se pracovníkovi dostalo za to, že práce byla vykonána, se říká **odměna**. Netvoří ji jen odměna finanční, ale cokoliv co je zaměstnanci příjemné. Pozitivní motivaci provází v podniku také motivace negativní, založená na hrozbě určitého trestu. Lze ji nazývat sankce. Sankce může být chápána jako to, že zaměstnanec nezíská určitou odměnu, nebo mu je snížena, například z důvodu, že přidělený úkol nevykonal správně nebo včas. Sankcí může být téměř cokoliv, co je pro zaměstnance nepříjemné. Mohou být tedy hmotné i nehmotné. Příkladem nehmotné sankce je třeba kritika. Negativní motivace je oproti motivaci pozitivní méně účinná. Sankce je důležitá především tehdy, pokud chce organizace zamezit určitému jednání (Urban, 2017, s. 24).

4.1 Strategie a systém odměňování

Strategie odměňování může být pojata v poměrně širokém spektru, ale také může naznačovat pouze obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat. Obsahem strategie odměňování je vymezení mzdových nároků. Zabývá se stabilizací a získáváním klíčových zaměstnanců, hledá účinnou motivaci ke kvalitnímu pracovnímu výkonu, sleduje rozvíjení mzdových struktur, věnuje se formě komunikace se zaměstnanci o mzdové politice a zásadách odměňování, hledá spravedlivý a účinný poměr mezi individuálními a kolektivními formami mzdy, hledá způsoby zdokonalování mzdového systému, snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 416; Dvořáková a kol., 2012, s. 305, 306).

Systém odměňování se skládá z procesů a postupů, které na sebe vzájemně navazují a souvisejí spolu. Cílem je zajistit, aby odměňování směřovalo ve prospěch organizace, stejně jako ve prospěch lidí, kteří v ní pracují. Hlavní složky systému odměňování jsou **peněžní** a **nepeněžní** odměny, které se vzájemně kombinují s cílem vytvoření **celkové odměny**. Řízení pracovního výkonu získává podklady o výkonech a přínosech a dle toho rozhoduje o peněžních a nepeněžních odměnách. Všechny tyto složky se kombinují, za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu.



Obr. 3. Složky celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424)

4.2 Nástroje odměňování

4.2.1 Mzdy a mzdový systém

Úkolem mzdy je platově ocenit výsledky práce pracovníka. Do hodnocení pracovníka se zahrnuje jeho výkon v nejširším možném smyslu, dále jeho chování a schopnosti. Existuje poměrně velké množství mzdových forem nebo jejich kombinací a lze je třídit podle různých hledisek. Existují mzdové formy, které nemají pobídkový charakter. Jedná se především o časové mzdy. Dále existují pobídkové formy mezd. Jsou to odměny vázané přímo na výkon. Jsou vypláceny samostatně, nebo jako dodatek k časové mzdě. Pobídkové formy mzdy se snaží posílit vazbu odměny na výkon a tím motivovat pracovníka. Mohou být tříděny různými způsoby, nejčastěji se však třídí dle toho, zda jsou vypláceny na individuální, skupinové nebo celopodnikové úrovni (Koubek, 2015, s. 307).

Tabulka 2. Přehled mzdových forem

(vlastní zpracování)

Základní – samostatné
Časová mzda
Úkolová mzda
Doplňkové - nesamostatné
Osobní ohodnocení
Prémie
Provize
Bonus
Odměny
Účast na hospodářských výsledcích

Časová mzda

Využívá se u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí se jedná o hodinový mzdový tarif. Určuje se jako součin mzdového tarifu a skutečně odpracovaných hodin. U nedělnických profesí se jedná o měsíční plat. Je vyplácen dle odpracovaných dnů v měsíci. Časová

mzda je nejvyužívanější základní mzdová forma, často je kombinována s některou z pobídkových forem mzdy. Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a s tím souvisí i to, že je administrativně levná. Pro vedení je výhodou, že mzdové náklady se dají plánovat. Pro zaměstnance je srozumitelná a dává jistotu výdělku. Jednou z posledních výhod je, že nepůsobí překážky při reorganizaci práce v podniku (Dvořáková a kol., 2012, s. 321; Koubek, 2015, s. 309).

Úkolová mzda

Tato forma mzdy je nejpoužívanější, nejjednodušší a velmi efektivní základní typ výkonové mzdy. Využívá se při odměňování výrobních dělníků. Mzda je vyplácena na základě odvedeného výkonu. Výkon je vyjádřen normou v kusech nebo normohodinou. Jedná se o vysoce pobídkovou mzdu, je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem. Nevýhodou může být snaha zaměstnance dosáhnout co nejvyšší mzdy, na úkor fyzického vypětí, nedodržování technologického postupu, nevhodným zacházením, nebo dokonce kvality práce (Dvořáková a kol., 2012, s. 321).

Podílová mzda

Také nazývaná provizní. Je uplatňována v obchodních činnostech nebo některých službách. Tato forma mzdy je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Mzda zcela závislá na prodaném množství se nazývá přímá podílová mzda, nebo má zaměstnanec garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že na ni mohou působit faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, např. výrobek se stane nekonkurenceschopný (Koubek, 2015, s. 312).

Mzda za očekávaný výsledek práce

Patří mezi méně známé mzdové formy. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací nebo výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace zná pracovní schopnosti pracovníka a náročnost práce, oprávněně očekává, že pracovník pracovní úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku (Koubek, 2015, s. 312).

Mzda za znalost a dovednosti

Váže odměnu na to, jak je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat různý soubor prací. Principem je to, že organizace vytvoří jednotlivé úrovně na základě klasifikovaných znalostí a dovedností. Pro každou úroveň se stanoví základní požadavky na znalosti a dovednosti a této úrovni odpovídá mzda nebo plat. Znalosti a dovednosti, může pracovník prohlubovat na vyšší úroveň (Koubek, 2015, s. 312).

Prémie

Prémie patří do doplňkové mzdové formy, doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie mohou být vypláceny jednorázově např. prémie za věrnost, nebo pravidelně, třeba prémie za plnění povinností. Vyplácení prémie zpravidla upravují předem daná pravidla prémieování (Šikýř, 2016, s. 131).

Osobní ohodnocení

Jedná se o doplňkovou mzdovou formu. Osobní ohodnocení stanovuje manažer. Podkladem pro vyplacení je pravidelné hodnocení zaměstnance. Smyslem je stimulace k dlouhodobě dosahovaným výsledkům pracovníka. Osobní ohodnocení je dáno určitým procentem ze základní mzdy (Šikýř, 2016, s. 131).

Provize

Je součástí podílové mzdy. Jedná se o jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Je určena buď procentem z finančního ukazatele jako např. obrat nebo zisk, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje (Dvořáková a kol., 2012, s. 322).

Bonus

Bonus je poskytován k základní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní. Je vyplácen za dosažení stanovených cílů, dokončení projektu atd. Může nahradit osobní ohodnocení, prémie nebo místo účasti na výsledku. Výhodou je, že je administrativně nenáročný (Dvořáková a kol., 2012, s. 323).

Odměny

Jsou vypláceny za účelem ocenění mimořádného pracovního úsilí, nebo se mzdově snaží zvýhodnit zaměstnance za dobu odpracovanou u organizace. Slouží k posílení stabilizace zaměstnanců. Mezi nejznámější odměny se řadí – odměny na dovolenou a k vánocům, tzv. 13. plat, odměny k pracovnímu a životnímu výročí.

Účast na výsledcích

Poskytuje zaměstnavatel pracovníkům za přínosy k dosažení hospodářského výsledku. Účelem je zvýšení produktivity, snížení nákladů, získání nových zaměstnanců, stabilizaci stávajících zaměstnanců.

4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje v souvislosti se zaměstnáním. Tento druh odměn organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Zaměstnanecké výhody nebývají vázané na pracovní výkon, někdy se přihlíží na postavení pracovníka v podniku, délce působení v podniku a zásluhám. Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Pracovníci některé zaměstnanecké výhody spotřebovávají povinně, jiné dle svého rozhodnutí, na některé musí doplácet. Výhody bývají velmi často předmětem kolektivních smluv. Problém v organizacích je, že nabízejí svým zaměstnancům jednotný soubor výhod, které nemusejí řadovým pracovníkům vyhovovat. Pokud podnik chce, aby zaměstnanecké výhody měly kladný dopad na motivaci pracovníků a jejich spokojenost, měla by organizace zjistit, jaké výhody pracovníci preferují. (Koubek, 2015, s. 320; Šikýř 2016, s. 135).

Stravenky

Jedná se o nejčastější formu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnavatel má dle zákona povinnost poskytnout svým zaměstnancům možnost se v rámci pracovní doby stravovat. Zákon ale neurčuje do jaké výše má zaměstnavatel přispívat na jídlo. Jde vždy o vnitřní dohodu zaměstnance a zaměstnavatele. Výhodou pro organizaci je, že si může odečíst na dani až 55% hodnoty stravenky. Nyní je velmi diskutovatelným tématem a bojuje o přežití (azdata.cz, © 2018)

Příspěvky na penzijní a životní pojištění

Poskytování těchto příspěvků je podporováno státem formou úlevy na dani. Tím se stává výhodným jak pro pracovníka, tak pro organizaci, která příspěvky poskytuje. Platba zaměstnavatele do ročního limitu na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, penzijní pojištění a na životní pojištění je dle § 6 zákona o dani z příjmu daňově osvobozena. U životního pojištění nesmí být umožněn průběžný výběr, výplata pojistného musí být

sjednána až po 60 kalendářních měsících od uzavření smlouvy a nejdříve v roce, kdy pojištěný dosáhne věku 60 let. (penizenavic.cz, © 2019)

Příspěvky na dovolenou

K oblíbeným, ale ne zcela standardním zaměstnaneckým benefitům patří příspěvek na dovolenou. Výše příspěvku dle zákona může dosáhnout až 20 000 Kč. Tento příspěvek mohou čerpat nejen pracovníci na plný pracovní poměr, ale i zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti. Výhodou je, že pro zaměstnavatele je to nedaňový náklad a u zaměstnance je to daňově osvobozený příjem. Podmínkou je, že nesmí finanční částku obdržet v penězích. V praxi to funguje tak, že zaměstnavatel proplácí zaměstnanci příspěvek zpětně na základě předložené faktury za zakoupený zájezd přímo cestovní kanceláři (pohoda.cz, © 2019).

Zvýhodněné půjčky

Je jedním ze zajímavých benefitů, který může zaměstnanec získat od svého zaměstnavatele, ale není příliš častý. Tento bonus si mohou dovolit podniky, které disponují s volnými finančními prostředky. Právní nárok na zaměstnaneckou půjčku neexistuje, jedná se čistě o dobrovolné rozhodnutí firmy. Výhodná je půjčka hlavně proto, že ji firma nabízí s nižším nebo žádným úrokem. Pro zaměstnavatele jsou půjčky také výhodné, protože nejsou považovány za daňový výdaj. Od daně z příjmu jsou osvobozeny půjčky na bytové účely do 100 tisíc korun. Půjčka na překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 tisíc korun, půjčka pro zaměstnance postiženého živelnou pohromou do výše 1 milion korun. Zaměstnaneckou půjčku lze považovat za stabilizační prvek (pujcky.cz, © 2015).

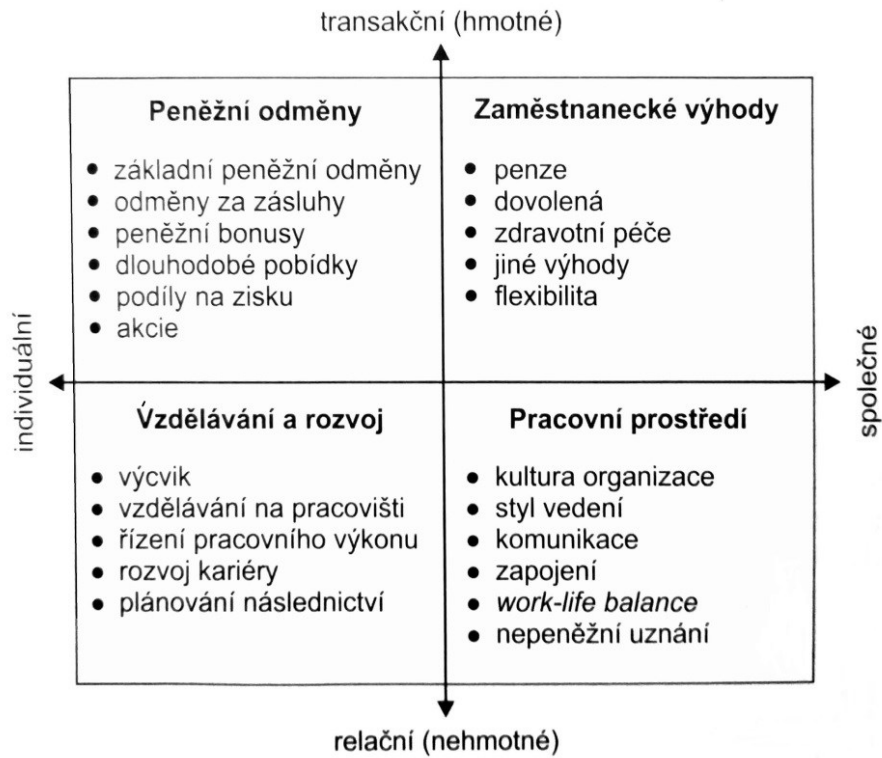
Firemní majetek používaný soukromě

Používání mobilního telefonu a notebooku k soukromým účelům je už dnes téměř samozřejmostí. Když je pracovní náplní zaměstnance časté cestování, má k dispozici služební vůz, přičemž i ten může používat k soukromým účelům (finance.cz, © 2019).

4.2.3 Nepeněžní odměny

Pod pojem nepeněžní odměny Armstrong (2015) zahrnuje nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitosti k rozvoji schopností a kariéry, vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zkrátka uspokojují rozdílné potřeby lidí, týkající se pracovního prostředí, osobní-

ho růstu, uznání a úspěchu. Posilují psychologickou stabilizaci jedince na pracovišti. Odměny lze rozdělit na vnitřní, které souvisejí například s pocitem dobře odvedené práce, a vnější, jako je například potřeba pochvaly a uznání.

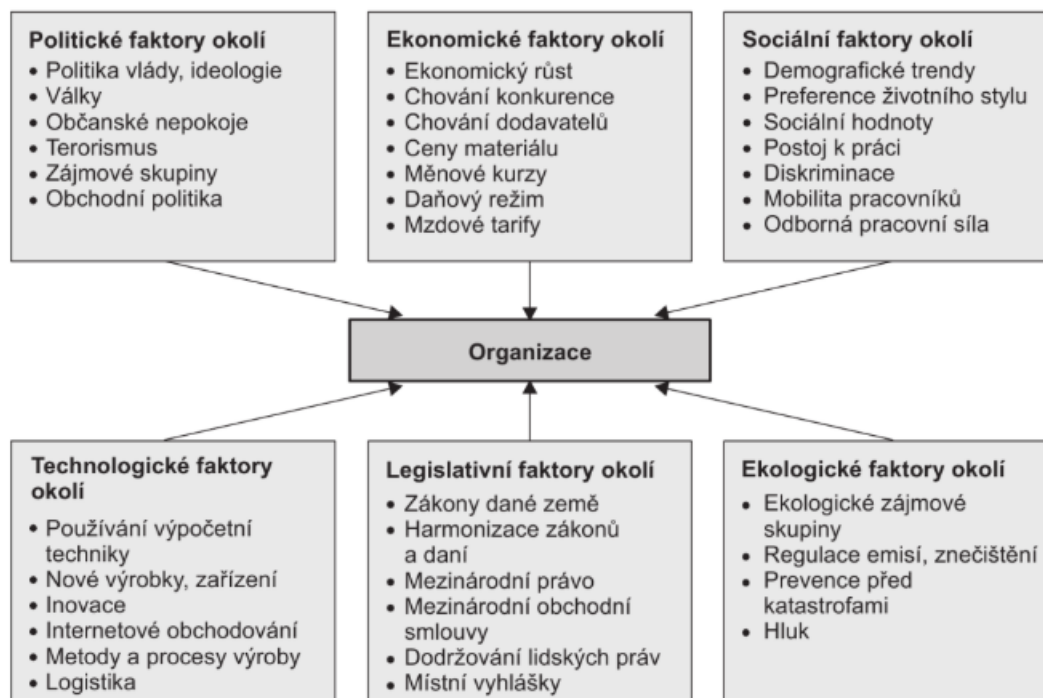


Obr. 4. Model celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424)

5 ANALÝZY PROSTŘEDÍ

5.1 Analýza PESTLE

Je podle Dědiny (2007) jednou z nejrozšířenějších analýz okolního prostředí společnosti. Jednotlivé faktory jsou seskupeny do šesti oblastí a je zkoumán jejich vliv na chod organizace. Podstatou této analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů vlivy, rizika, nejvýznamnější události, které ovlivňují organizaci. Využívá se také pro odhad budoucího vývoje.



Obr. 5. Analýza PESTLE , (Dědina, 2007, s. 25)

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Jakubíkové (2013) jednou z nejpoužívanějších analýz prostředí. SWOT analýza je vlastně analýza silných a slabých stránek vnitřního prostředí společnosti, hrozeb a příležitostí vnějšího makro a mikroprostředí firmy. Jejím cílem je identifikovat silná a slabá místa firmy a schopnost, zda se dokáže vyrovnat se změnami, které nastávají ve vnějším prostředí firmy. Silné a slabé stránky se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Dle Hanzelkové, Keřkovský a Kostroň (2013) lze SWOT analýzu

využít nejen ve strategickém řízení firmy, ale také v personálním řízení. V tom případě musí být ve SWOT analýze zahrnuta pouze fakta týkající se personální oblasti.



Obr. 6. Analýza SWOT (Braintools.cz, © 2020)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vypracovaná teoretická část diplomové práce se zabývala zpracováním odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů, tyto podklady slouží jako podklad pro zpracování praktické části. V první kapitole teoretické části byly charakterizovány pojmy jako personalistika, řízení lidských zdrojů a jejich cíle a modely. Dále kapitola pojednává o nových trendech v oblasti řízení lidských zdrojů a charakterizuje generaci XYZ a jejich rozdílné přístupy k pracovním povinnostem.

Důležitou kapitolou teoretické části je definice pojmu spokojenost zaměstnanců. Tato kapitola rozebírá faktory, které mohou významně ovlivnit spokojenost zaměstnanců, dále se zabývá vztahem mezi spokojeností a úspěšností zaměstnanců, spokojeností a výkonnem. Dále vymezuje pojmy oddanost a angažovanost, zaobírá se také pracovní nespokojeností, na závěr popisuje způsoby měření spokojenosti s prací.

Významným oddílem teoretické části je kapitola o motivaci, zahrnující rozdělení motivací dle typu, podstatná část kapitoly se zabývá teoriemi motivace. Navazuje na ni kapitola o odměňování pracovníků, která s motivací úzce souvisí. Tato kapitola popisuje, proč je důležité správně odměňovat zaměstnance, dále řeší jakým způsobem. Pojednává o různých strategiích a možnostech odměňování pracovníků. Rozděluje možnosti odměn na peněžní a nepeněžní. Součástí kapitoly je také vymezen pojem mzda, složky mzdy a mzdový systém. Protože budou v praktické části využity určité analýzy, závěr teoretické části se zaobírá analýzami vnějšího a vnitřního prostředí, konkrétně pro analýzu vnějšího prostředí je použita analýza PESTLE, která zkoumá makroprostředí banky z pohledu šesti oblastí. Její výsledky jsou podkladem pro SWOT analýzu, která identifikuje hrozby a příležitosti vnějšího prostředí a vymezuje silné a slabé stránky banky.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

7.1 Základní informace

Banka začala působit na českém trhu v roce 1993 se dvěma pobočkami. Dnes je bankou poskytující **komplexní služby širokému spektru klientů**, avšak cílí na náročnou klientelu. Je pátou největší bankou na tuzemském trhu, zaměstnává tři tisíce zaměstnanců. Služby poskytuje na 128 pobočkách a klientských centrech. Její vizí je být nejrychleji rostoucí bankou na trhu a první seriózní alternativou pro náročné klienty tradičních bank. V roce 2018 byla banka vyhlášena klienty, jako **nejpřívětivější banka roku**. Toto ocenění získala počtvrté v řadě.

Vedle obchodních aktivit se také banka angažuje v řadě veřejně prospěšných aktivit zahrnující vzdělávání, charitativní i kulturní projekty. Vhodnou ukázkou je například partnerství s nadací Dobrý anděl nebo dlouhodobá spolupráce s neziskovou organizací Junior Achievement nebo finanční podpora vzdělávacího projektu Zlatka.in. Symbolem a ochrannou známkou skupiny Raiffeisen je zvláštní prvek - dvě zkřížené koňské hlavy. Majoritním akcionářem je rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International AG (interní dokumenty společnosti, 2018).

7.2 Organizační struktura

Banka je součástí finanční skupiny Raiffeisen Bank Internacional AG (RBI), která působí na trzích střední a východní Evropy. Je jednou z 13 dceřiných bank v tomto regionu. V ČR byla založena 25. června 1993 jako akciová společnost dle právního řádu České republiky. Statutárním orgánem banky je představenstvo, které má sedm členů. Tito členové jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou, jeden z členů je volen jako předseda a jeden jako místopředseda.

Dozorčím orgánem společnosti je dozorčí rada. Dozorčí rada má dvanáct členů volených a odvolávaných valnou hromadou. Funkční období je 5 let. Dalšími výkonnými nebo kontrolními orgány jsou výkonný výbor a výbor pro audit. Ve společnosti existuje celkem 13 výborů zřízených představenstvem (výroční zpráva, 2018).

7.3 Lidé

Prioritou banky je **být nejlepším a nejatraktivnějším zaměstnavatelem** v oblastech osobního a karierního růstu, inspirativního vedení lidí a skvělých mezilidských vztahů.

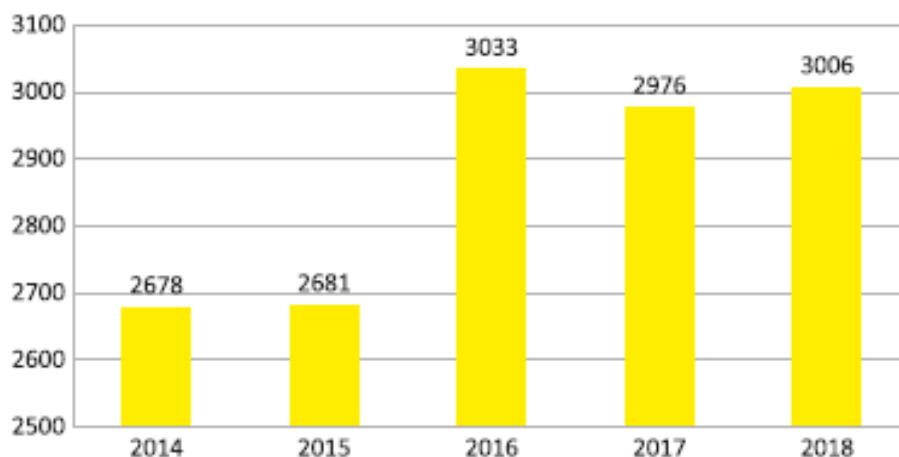
Naplňování a subjektivní hodnocení těchto priorit banka průběžně ověřuje jak u zaměstnanců, tak u zájemců o práci. Banka se každoročně dotazuje zaměstnanců plošnými průzkumy spokojenosti. Vzdělávání a rozvoj, banka vnímá jako základ naplňování popsaných priorit práce s lidmi, proto právě sem banka investuje více prostředků a kapacit než ostatní společnosti. V roce 2018 absolvovali zaměstnanci v průměru o 75 % více školení než v roce předchozím a současně mají možnost využít příspěvky na mimopracovní studium. Všichni manažeři absolvují od roku 2017 unikátní **tříletý rozvojový program Leadership 2020**. Program je určen jak pro stávající, tak i budoucí lídry a do konce roku 2018 jej absolvovalo nebo jim prochází více než 430 zaměstnanců. Cílem programu je podpora potenciálu a růstu talentovaných lidí v bance, ale současně i zajištění špičkové kvality vedení lidí, posilování odpovědnosti lídrů za naplňování strategie banky a za maximální spokojenost klientů.

Velkou pozornost věnuje vedení, přípravě a výchově vlastních talentovaných lidí na klíčové pozice – čtyři z pěti manažerských pozic v bance obsadí interním kandidátem a 500 lidí ročně povyšuje do vyšší pracovní pozice s vyšší mírou odpovědnosti. Vedle rozvoje podporujícího pracovní růst podporuje banka i osobní rozvoj lidí v jejich volném čase, například studijní volno navíc nad rámec dovolené, příspěvky na rozvoj mimo práci nebo možnost investovat všechny své benefity pouze do vzdělávání.

Banka je současně dlouhodobým partnerem programů zaměřených na rozvoj žen, velkou péči věnuje banka podpoře a **usnadnění návratu do práce z mateřských a rodičovských dovolených**.

Každoročně zvyšuje intenzitu **spolupráce se studenty vysokých i středních škol**. Studentům nabízí nejen možnost pracovních stáží a spolupráci na přípravě diplomových prací, ale i roční intenzivní studijní program. Dále podporuje setkávání lidí mimo běžné pracovní prostředí a pracovní dobu, často společně i s klienty. Pořádá velké akce celofiremního charakteru, neformální akce na úrovni malých týmů i společná rodinná odpoledne. Velká část nových lidí nastoupí na doporučení stávajících zaměstnanců.

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2018 byl 3006, průměrný věk je 36,4 let, 57% zaměstnanců banky jsou ženy. Polovina zaměstnanců pracuje v bance déle než 5 let, 19 % zaměstnanců méně než 1 rok (výroční zpráva, 2017 – 2018).



Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců (výroční zpráva, 2018)

7.4 Portfolio služeb

Banka nabízí komplexní služby široké škále klientů. Nabízí produkty a služby jak fyzickým osobám, tak podnikatelům a firmám. Portfolio služeb zahrnuje zřízení a vedení osobních i firemních účtů, poskytování úvěrových, spořicích a investičních produktů. Dále nabízí specifické finanční služby a poradenství pro firemní klientelu a velké korporace.

- **Osobní finance** – zastřešují zřizování a správu různých typů běžných a spořicích účtů pro občany. Tyto služby nabízejí **osobní bankéři**. Běžné a spořicí účty se dají vyřídit na všech pobočkách. Dále si může klient u osobních bankéřů pořídit kreditní, debetní kartu, dále dokáže klientovi zpracovat spotřebitelský úvěr a doporučit služby, které klientovi vyhovují.
- **Premium bankovníctví** – v tomto sektoru pracují **bankéři pro VIP klientelu**, nabízejí účty, kreditní karty a ostatní produkty s nadstandardními službami.
- **Hypotéky** – spotřebitelské úvěry na bydlení nabízí tzv. hypoteční centra, která působí jen na některých větších pobočkách banky.
- **Bankovní služby pro podnikatele a malé firmy** – **podnikový bankéři** pečují o firmy, které mají roční obrát do 30 mil.. Poskytují jim běžné účty, dále speciální běžné účty jako např. transferové, vázané, účty pro složení základního kapitálu a služby s těmito účty spojené. Dále zprostředkovávají provozní úvěry, investiční úvěry a také úvěry na auto.

- **Firemní a korporátní bankovníctví** – zahrnuje péči o firmy s ročním obratem do 250 mil. Kč. Mezi produkty patří běžné účty v korunové i cizí měně, různé typy financování, poradenství v oblasti investování na kapitálových trzích.
- **Pokladna** – umožňuje vkládat a vybírat větší finanční obnosy, přímo na jedné z poboček.
- **Bankomaty** - jsou zřízeny v místě obou poboček. Nabízejí jak výběr finanční hotovosti, tak vklad financí na účet. (Webové stránky banky, © 2020)

7.5 Současný stav mzdového a benefitního systému

Mzdový systém banky je nastaven dle typu pracovní pozice. Banka rozlišuje dva základní typy pracovní pozic:

- Obchodní
- Neobchodní

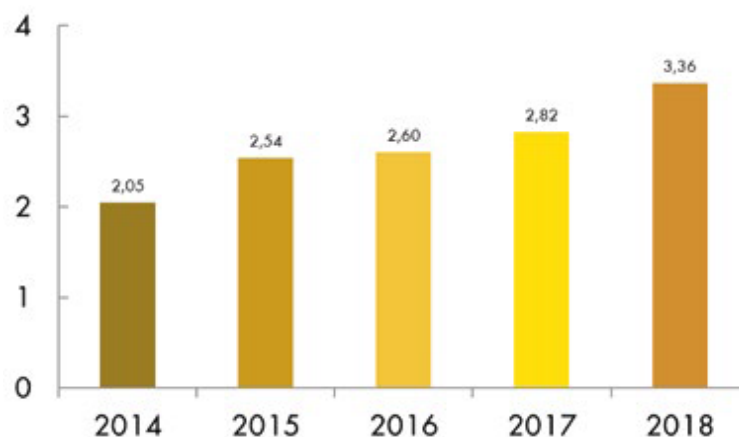
V obchodní pozici pracují všichni bankéři, hypoteční specialisté, zkrátka ti, co jednají s klienty a jsou zainteresováni na plnění produkčního plánu. V neobchodní pozici pracují zaměstnanci v back office. Jsou to lidé, kteří dělají podporu obchodním pozicím, jako např. pokladní, ti co zpracovávají platební pokyny, nebo řeší čerpání úvěrů.

Lidem v obchodních pozicích náleží základní mzda a prémie. Výplata prémie závisí na tom, jak se bankéřovi podaří splnit nebo nesplnit limit svého přiděleného produkčního plánu. Existuje zde tedy zainteresovanost na plnění plánu a potažmo výplaty prémie. Neobchodní pracovní pozice nejsou zainteresovány na pracovním plánu, tudíž nemají nárok na výplatu prémiové složky mzdy a náleží jim pouze základní mzda.

Benefitní program v bance je velmi propracovaný a zároveň jednoduchý. Velkou výhodou je, že každý zaměstnanec si může vybrat benefit, který mu nejvíce vyhovuje formou cafeteria systému. Tento systém a on-line rozhraní provozuje externí společnost. Konkrétně to funguje tak, že zaměstnanec dle typu pozice, odpracovaných let a pracovních úspěchů obdrží určitou výši finanční částky, kterou vymění v e-shopu benefity.cz za benefity, které mu vyhovují. Nabídka je opravdu široká a zahrnuje všechny existující benefity vyjmenované v teoretické části. Díky tomuto systému všichni zaměstnanci uspokojí své požadavky, které od benefitů očekávají.

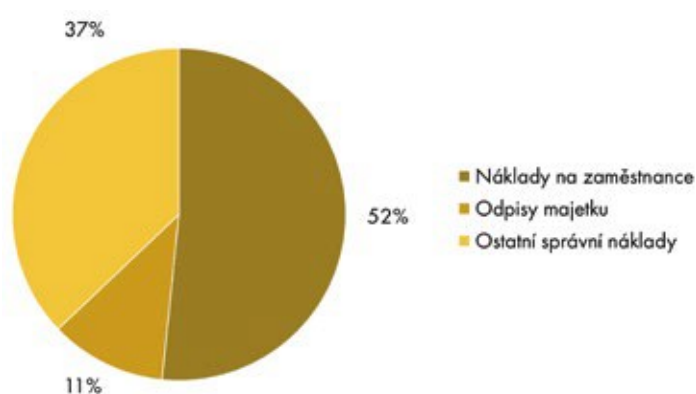
7.6 Finanční situace a hospodaření banky

Banka v roce 2018 pokračovala v dlouhodobé cestě zdravého růstu, podařilo se navázat na předchozí úspěšné období, což se projevilo nejen ve vynikajícím hospodářském výsledku, ale také ve zvýšení tržního podílu. Čistý zisk banky za rok 2018 dosáhl výše 3,36 miliardy Kč, což představuje meziroční nárůst o 19,1 % (Výroční zpráva, 2018).



Obr. 8. Roční čistý zisk (výroční zpráva, 2018)

Jednou z priorit banky je důsledné dodržování nákladové disciplíny. Provozní náklady ve výši 5,81 miliardy Kč se oproti roku 2017 snížily o 3,7 %, a to i navzdory vyššímu příspěvku Banky do Fondu pro řešení krize.



Obr. 9. Skladba provozních nákladů (výroční zpráva, 2018)

Banka dosáhla tržního podílu 4,95 %. V celkových vkladech rostla rychleji nežli trh a její podíl na trhu dosáhl hodnoty 6,07 %. Stejný vývoj je patrný v celkových úvěrech, kde ban-

ka zvýšila svůj tržní podíl na 7,19 %. Nejvyšší objem vkladů přinesli klienti z řad obyvatelstva a nyní tvoří již více než 52 % veškerých vkladů banky.

Na rozdíl od vkladů byla větší část nárůstu úvěrových obchodů v roce 2018 realizovaná v segmentu právnických osob, který nyní tvoří zhruba 52 % celkového úvěrového portfolia banky. Objem úvěrů tohoto segmentu vzrostl v loňském roce o 12,0 %, a díky tomu se tržní podíl banky zvýšil na 7,22 %. Banka nyní spravuje 7,55 % všech hypoték bankovního trhu. Banka úspěšně využila potenciál hypotečního trhu a poskytla o 7,3 % nových hypoték více nežli v roce 2017. Ve spotřebitelských úvěrech banka tak dosáhla podílu na trhu ve výši 9,53 % (Výroční zpráva, 2018).

7.7 Analýza PESTLE

Politické faktory

Česká republika je z politologického a ústavně-právního hlediska charakterizována jako parlamentní demokracie, vyznačující se relativně vysokou formální stabilitou institucí, dodržováním procesů. Role veřejnosti je však vzhledem k nedostatečnému rozvoji prvků přímé demokracie v podstatě omezena na volební proces, mezi volbami pak leda na určitou formu nátlaku či lobbingu. Důsledkem je nízká důvěra veřejnosti jak v politické strany, tak i instituce státní moci, dokumentovaná nízkou volební účastí.

EU v současnosti prožívá nejvážnější krizi své historie. Tato krize má primárně ekonomický základ, dotýká se však i institucí, jejichž akceschopnost a důvěryhodnost klesá úměrně prohlubujícím se rozporům mezi členskými státy.

Stupňující se napětí v mezinárodním obchodě, nevyřešený brexit a citelný pokles poptávky po automobilech – to byly hlavní důvody pro zpomalení růstu globální ekonomiky v roce 2019. Po celý minulý rok se zástupci USA a Číny snažili o zmírnění tenzí ve vzájemných vztazích a dosažení obchodní dohody. Politické faktory budou hrát zásadní roli i v roce 2020. Důležitým milníkem budou prezidentské volby v USA. Jejich výsledek může určit, jak se bude dále vyvíjet situace v mezinárodním obchodě (cfoworld.cz, © 2020).

Ekonomické faktory

Do těchto faktorů lze zařadit makroekonomické ukazatele, jako např. HDP, míru nezaměstnanosti nebo průměrnou hrubou mzdu, míru inflace. Česká republika představuje malou otevřenou tržní ekonomiku, která netrpí nadměrnými vnitřními, vnějšími či finančními nerovnováhami. Posledních šest let se českému hospodářství daří držet solidní růst

HDP a výrobních statistik. Klíčovou roli ve vývoji ekonomiky hraje zahraniční obchod. V roce 2020 by měl růst české ekonomiky zpomalit na 2,0 % a hlavním důvodem by měl být obrat ve vývoji čistého exportu. Na vývoz dolehne zpomalení růstu poptávky v zemích, které jsou hlavními obchodními partnery Česka. Průměrná inflace v roce 2019 činila 2,8 % a v lednu 2020 porostla na 2,9 %. Jedná se o druhou nejvyšší průměrnou roční míru inflace za posledních 11 let.

Ceny služeb v roce 2019 vzrostly o 3,7 %. HDP a jeho meziroční nárůst za 4. čtvrtletí 2019 činí 1,7 %. K navýšení přispěla domácí i zahraniční poptávka po službách. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR dosáhla v prosinci loňského roku 2 %. Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji k 31. 12. 2019 dosáhl 2,43% a k 31. 01. 2020 se zvýšil na 2,58 %. Průměrná hrubá měsíční mzda se v ČR reálně zvýšila o 4 % na 33 697 Kč. Ve Zlínském kraji se ve stejném období zvýšila o 2 029 Kč na 30 136 Kč. Nicméně se jedná o druhou nejnižší mzdu mezi všemi kraji ČR (czso.cz, © 2020).

Ekonomika Česka bude v roce 2020 ve znamení pokračujícího zpomalování, HDP poroste o 2,0 %. I přes zpomalení růstu by měla míra nezaměstnanosti setrvat na velmi nízké úrovni, okolo dvou procent. Průměrná mzda poroste o nejméně v posledních třech letech, a to o 5,7 %. Inflace by se během roku 2020 měla pohybovat v intervalu 2,5-3,0 % (cfoworld.cz, © 2020).

Sociální faktory

Zlínský kraj je svou rozlohou 4. nejmenším krajem České republiky. K 31. 12. 2018 zde žilo 582 921 obyvatel. Kraj je tvořen 4 okresy, 13 správními obvody obcí s rozšířenou působností a 25 správními obvody obcí s pověřeným obecním úřadem. V kraji je celkem 307 obcí, z toho 30 se statutem města. Největším městem je Zlín se 74,4 tis. obyvateli. Ve srovnání s průměrem ČR kraj vykazuje menší podíl městského obyvatelstva a naopak mírně vyšší hustotu osídlení (czso.cz, © 2020).

Technologické faktory

Technologie budou hnací silou příští vlny transformace finančního odvětví. Pro bankovní domy již není otázkou, zda mají investovat do technologií, ale jak rychle do nich dokáží investovat. Proto banky již dnes budují základy pro digitální transformaci. V tříletém až pětiletém horizontu se očekává integrace digitálních a fyzických kanálů respektive. Banky pokládají základy digitalizace a očekávají, že rozvíjející se technologie během příštích pěti let výrazným způsobem ovlivní bankovní odvětví. Aby si ve vysoce konkuru-

renčním prostředí vydobýly dostatečný prostor pro svůj business, musí obstát ve využívání nových technologií, proto kladou velký důraz v rozvoji svých služeb na mobilní technologie, digitalizaci koncových služeb, řízení obchodních aktivit, rozvoj platebních metod, inovativnost služeb, bezpečnost (vmware.com, © 2020).

Legislativní faktory

Rostoucí míra regulací je pro tuzemské banky značně stresující. Činnost bank v České republice je upravena nejen českými právními předpisy (zákony a vyhláškami), ale vztahují se na ni také evropské právní předpisy, konkrétně:

- Nařízení o obezřetnostních požadavcích a jeho prováděcí nařízení
- Nařízení Komise k provedení Směrnice č. 2013/36/EU (CRD IV)

Hlavním zákonem pro oblast bankovníctví je zákon č. 21/1992 Sb, o bankách, který upravuje jak podmínky bankovní licence, tak naprostou většinu otázek souvisejících s fungováním bank, např. bankovní tajemství i pojištění vkladů. Vzhledem k tomu, že Česká národní banka je dohledovým orgánem nad bankami, je důležitý také zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance. Zákonná úprava je v mnoha ohledech doplněna ještě vyhláškami vydávanými Českou národní bankou ve vztahu k provozním a jiným požadavkům. Kromě toho vydává ČNB ještě úřední sdělení i tzv. dohledové benchmarky, což jsou vysvětlující dokumenty metodického charakteru, které přispívají k výkladu některých zákonných ustanovení. Pro banky sice nemají právní závaznost, ale protože jsou vydávány orgánem dohledu, musí je brát vážně a při plnění povinností z nich vycházet. Ke vztahu ke klientům a poskytovaným službám jsou důležité následující evropské právní předpisy:

- Směrnice 2008/48/ES **o smlouvách o spotřebitelském úvěru**
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2005/29/ES **o nekalých obchodních praktikách** vůči spotřebitelům na vnitřním trhu
- Směrnice 2002/65/ES **o uvádění finančních služeb** pro spotřebitele na trh na dálku
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2006/2004 **o spolupráci mezi vnitrostátními orgány** příslušnými pro vymáhání dodržování zákonů na ochranu zájmů spotřebitele
- Směrnice 93/13/EHS **o nepřiměřených podmínkách** ve spotřebitelských smlouvách
- Směrnice 2011/83/EU **o právech spotřebitele**

- Směrnice 2015/2366/EU o **platebních službách** na vnitřním trhu

Současně se v rámci Evropské unie začínají uplatňovat také výkladová stanoviska a obecné pokyny evropských dohledových orgánů, například:

- Sdělení ČNB k vyřizování stížností pro odvětví cenných papírů a bankovníctví

V závislosti na tom, jaké služby banka poskytuje a jaký je vztah mezi ní a jejím klientem, jsou kromě výše zmíněného zákona o bankách a zákona o stavebním spoření, aplikována i ustanovení následujících zákonů:

- Zákon č. 145/2010 Sb., o spotřebitelském úvěru a o změně některých zákonů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 89/2012 Sb., **občanský zákoník** – obecná ustanovení o závazcích ze smluv uzavíraných se spotřebitelem (§ 1810 až 1819) a finanční služby uzavírané na dálku (§§ 1841 až 1851 části čtvrté hlavy I. dílu 4 oddílu 2 pododdílu 2)
- Zákon č. 284/2009 Sb., o **platebním styku**, ve znění pozdějších předpisů – informační povinnosti (finančnívzdelavani.cz, © 2020).

Ekologické faktory

Ekologie je v poslední době tématem číslo jedna. Přinejmenším v Evropě. Zbytek světa si s budoucností planety zas tak moc vrásek nedělá. A vstříc zájmu o ekologii jdou i investice. Kvůli splnění ambiciózních klimatických cílů chtějí regulátoři a politici donutit bankovní domy, pojišťovny i celý finanční trh, aby směřovaly peníze do oborů, které neprodukují zplodiny oxidu uhličitého. Tato zelená revoluce je patrně neodvratná, i když Evropa zůstává ve své finančně-ekologické uvědomělosti osamocená, a ohrožuje tím konkurenceschopnost svých finančních ústavů. Některé banky již dnes nepůjčují na projekty, které souvisejí s těžbou uhlí a výrobou elektřiny výhradně z uhlí. Úvěrová angažovanost tak klesá z miliard korun na stovky milionů korun. Evropská komise pokračuje v práci na přípravě tzv. zelené taxonomie finančních produktů. Ty mají například určit, které dluhopisy jsou zelené a které nikoli; které firmy jsou zelené a které nikoli. Tato opatření mají mobilizovat řádově větší množství kapitálu, který bude plynout na zelené projekty. „Pro naplnění pařížských cílů, Evropa potřebuje každý rok investovat zhruba o 180 miliard eur víc než dosud (Euro.cz, © 2020).

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

8.1 Sestavení dotazníku

Banka považuje zaměstnance za základ úspěšného naplňování strategie. Motivaci zaměstnanců vnímá jako klíčovou prioritu. Pracovníků se pravidelně dotazuje na jejich spokojenost. Proto také projevila zájem o zpracování analýzy stavu spokojenosti zaměstnanců a případné návrhy na její zvýšení. Pro zpracování této analýzy byly využity metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Dotazníkové šetření je jeden z vhodných nástrojů jak získat a vyhodnotit data týkající se současné spokojenosti s pracovním prostředím a motivací zaměstnanců. Před sestavením dotazníků, ale také v průběhu celého zpracování byla využita kvalitativní metoda získání informací formou několik osobních rozhovorů s vedoucími a pracovníky banky.

Na základě tohoto šetření může firma identifikovat rizikové faktory nespokojenosti a připravit opatření k eliminaci těchto faktorů. Dotazníkové šetření probíhalo zcela anonymně, tak aby zaměstnanci měli svobodný prostor pro vyjádření svých pravdivých a objektivních názorů a připomínek. Pro zachování ochrany informací a dat společnosti, nebyly dotazníky nikde zveřejňovány.

Pro dotazníkové šetření byla zvolena forma dotazníku vlastní konstrukce. Teoretická část diplomové práce popisuje, že zaměstnance motivuje nejenom finanční odměna, ale také ostatní faktory nefinančního rázu, jako například pracovní prostředí, mezilidské vztahy, kariéra. Otázky byly sestaveny tak, aby se dotázaly na všechny tyto oblasti a pro přehlednost byl dotazník rozdělen na 7 tematických částí:

- Pracovní spokojenost
- Pracovní prostředí
- Odměňování a benefity
- Kariéra a pracovní rozvoj
- Komunikace a řízení
- Vztah k organizaci
- Osobní údaje

Dotazník obsahuje 24 otázek, převažují uzavřené otázky výběrového typu kvůli lepšímu zpracování. Dotazník také obsahuje otevřené otázky pro dokreslení celé situa-

ce spokojenosti. V úvodu dotazníku je představen zhotovitel dotazníku, dále je vysvětlen důvod, následuje ujištění, že se jedná o zcela anonymní dotazník. V závěru jsou zaměstnanci informováni o časové náročnosti a je jim poděkováno za vyplnění.

Otázky v dotazníku byly konzultovány a vybírány vedoucími pracovníky. Celý dotazník byl schválen příslušným HR oddělením.

8.2 Realizace a zpracování dotazníkového šetření

Dotazníky byly rozdány v tištěné podobě za pomoci vedoucích pracovníků banky. Zaměstnanci byli informováni o důležitosti vyplnění, o anonymitě a způsobu vracení zpět, ten proběhl opět za pomoci vedoucích pracovníků. Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou pracovních týdnech, a to poslední týden v únoru a první týden v březnu. Cele šetření probíhalo od ledna až do poloviny března.

Ve Zlínském kraji začátkem roku 2020 pracovalo v pěti pobočkách banky 72 zaměstnanců. Snaha byla rozdat všech 72 dotazníků, vráceno bylo 64 dotazníků. Návratnost byla 89%. Vysoká návratnost byla způsobena tím, že jednotliví vedoucí pracovníci spravují poměrně malý pracovní tým, většinou do deseti lidí, který dokázali motivovat k vyplnění a vrácení dotazníků. Následovalo čištění dat, nejdříve manuálně. U jednotlivých dotazníků byly kontrolovány jednotlivé obsahy odpovědí, zda nejsou vyplněny u jedné otázky dvě odpovědi a zda obsahují přípustné hodnoty. V druhé fázi se dotazníky kontrolovaly z pohledu chybějících odpovědí a zkoumala se povaha chybějících odpovědí, jestli chybí systematicky nebo náhodně. Po tomto šetření se musel vyloučit jeden dotazník, který obsahoval velké množství těchto chyb. K vyhodnocení tedy bylo použito 63 dotazníků, které se dále zpracovávaly pomocí počítače a programu Excel. Všechny odpovědi z jednotlivých dotazníků byly zpracovány do tabulek a následně do přehledné grafické podoby.

8.3 Stanovení výzkumných hypotéz

Na základě teoretických poznatků jsou definovány 3 hypotézy, jejichž platnost bude ověřena kvantitativním výzkumem. Jde o následující hypotézy:

H1: Více než 50% dotazovaných je spíše spokojeno se svým zaměstnáním.

H2: Více než 30% dotazovaných je spokojeno s pracovními podmínkami.

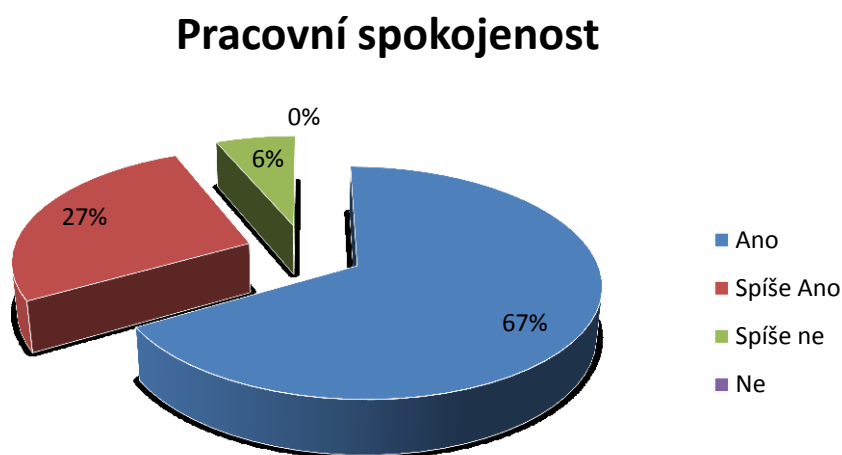
H3: Více než 40% dotazovaných se cítí být spíše správně motivováno.

8.4 Dotazníkové šetření

Obsahem této kapitoly je zpracování jednotlivých otázek dotazníku. První část dotazníkového šetření se zabývá pracovní spokojeností.

Otázka č. 1: Zde se respondenti vyjadřovali k **celkové spokojenosti** jejich povolání. Především ve službách je spokojenost zaměstnance velmi důležitá, protože ta se poté odráží na kvalitě jednání s klientem. Ovlivňuje také zaměstnance v rozhodování, zda zůstat ve firmě nebo si najít jiného zaměstnavatele.

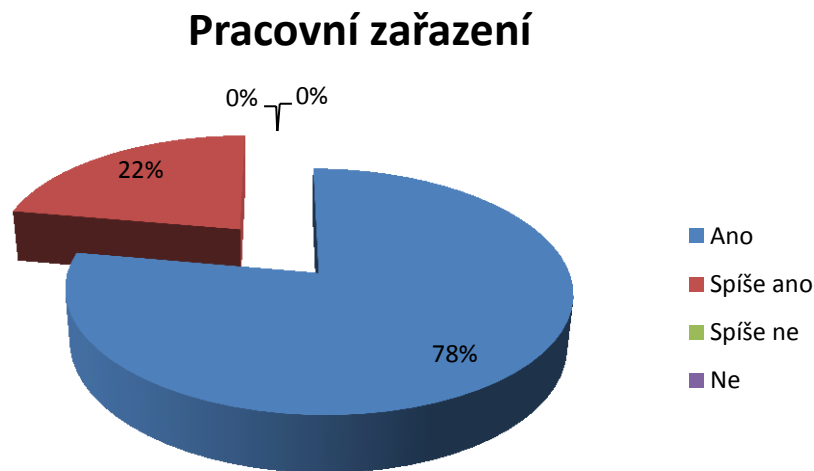
Spokojeno je 67% pracovníků, spíše spokojeno je 27% zaměstnanců. Z toho vyplývá, že naprostá většina respondentů je spokojena se svou prací a pouhých 6% je spíše nespokojeno. Na tuto otázku ani jeden pracovník neodpověděl, že je nespokojen. Všeobecná pracovní spokojenost je tedy v bance na velmi vysoké úrovni. Odpovědi na tuto otázku potvrdily prioritu banky, že chce být atraktivním zaměstnavatelem se spokojenými zaměstnanci.



Obr. 10. Celková pracovní spokojenost (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: V této otázce odpovídali zaměstnanci na dotaz, zda jejich vzdělání a zkušenosti odpovídají pracovní pozici. Odpovědi dopadly velmi podobně, jako u předcházející otázky. Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně. U 78 % respondentů vzdělání a zkušenosti odpovídají pracovní pozici, 22 % zaměstnanců uvedlo, že vzdělání spíše

odpovídá jejich pracovní pozici. To znamená, že většina zaměstnanců pracuje na pozici, na kterou se připravovali ve škole, nebo získali zkušenosti v předchozím zaměstnání. Je zde zohledněn také fakt, že banka se snaží vybírat manažery nejdříve z vlastních zaměstnanců, kteří mají potřebné vlastnosti. Tyto budoucí manažery následně intenzivně vzdělává a připravuje na svoji budoucí pozici. Záporně se k této otázce nevyjádřil nikdo.



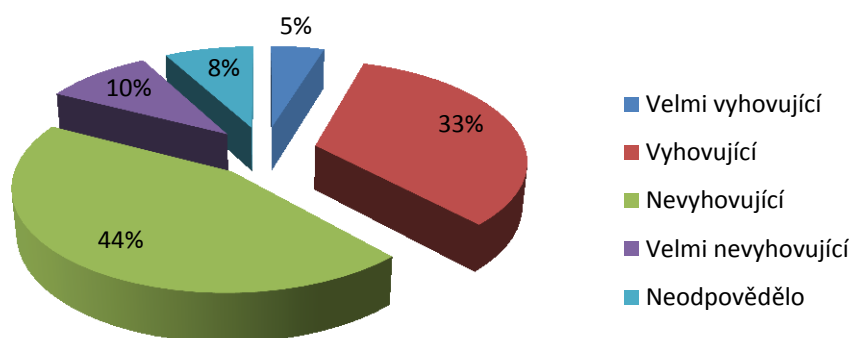
Obr. 11. Pracovní zařazení dle vzdělání a zkušeností (vlatní zpracování)

Druhá část dotazníku zjišťuje u pracovníků spokojenost s pracovními podmínkami a mezilidskými vztahy, jak na úrovni pracovní tak osobní.

Otázka č. 3: U této otázky se měli pracovníci možnost vyjádřit k pracovním podmínkám na pracovišti. Mezi ně patří především vybavení jednotlivých pracovišť, prostorové řešení, osvětlení, hluk. Za velmi vyhovující pracovní podmínky hlasovalo pouze 5% zaměstnanců. 33% pracovníků uvedlo, že podmínky jsou vyhovující. Ale 44% respondentů pracovní podmínky nevyhovují a dokonce 10% zaměstnanců uvedlo, že podmínky jsou velmi nevyhovující. Z celkového počtu respondentů 8% zaměstnanců na otázku neodpovědělo vůbec. Tato nespokojenost pramení z toho, že bankovní prostory jsou projektovány v moderním duchu open space. Příkladem je zlínské pobočka, otevřená v lednu. Prostor banky je velmi elegantní vzdušný a moderní. Jednotlivá pracovní místa jsou předělena průhledným sklem, které dosahuje výšky dvou metrů. Na malém prostoru je umístěno velké množství bankovních přepážek. Přepážky z průhledného skla, nedostatečně odhlučňují prostor a jednotlivé zvuky a hlasy se nesou po celém prostoru banky. Tato moderní koncepce je pro bankovní

jednání nevyhovující. Jednotliví pracovníci se navzájem ruší, nemohou se soustředit. Je otázkou do jaké míry se dodržují legislativní podmínky např. ochrana osobních údajů, bankovní tajemství atd.

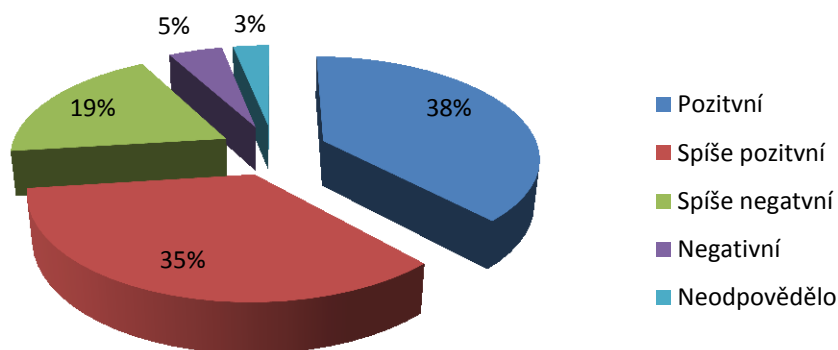
Pracovní podmínky



Obr. 12. Spokojenost s pracovními podmínkami (vlastní zpracování)

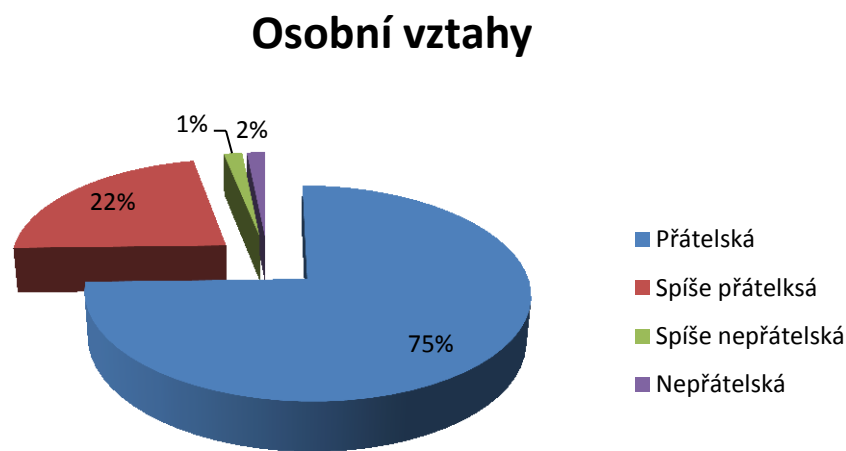
Otázka č. 4: na otázku, jak zaměstnanci vnímají pracovní atmosféru se 73% vyjádřilo kladně. Přesně 38% ji vnímá pozitivně a 35% ji vnímá spíše pozitivně. Za pozornost určitě stojí, že se 19% respondentů vyjádřilo k vnímání pracovní atmosféry spíše negativně, nespokojeno s pracovní atmosférou je 5%. Na tuto otázku, ať už z jakéhokoliv důvodu neodpověděla 3% respondentů. Připočtou-li se tyto tři procenta k součtu záporných odpovědí získá se znepokojujících 27%. K tomuto tématu by mělo vedení banky zaměřit svoji pozornost.

Pracovní atmosféra



Obr. 13. Vnímání pracovní atmosféry (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: se zaměřuje na hodnocení osobních vztahů na pracovišti, které jsou z pohledu dobrého poskytování služeb zákazníkům také velmi důležité. Dle odpovědí zpracovaných v dotazníku panuje v bance velmi přátelská atmosféra. Celých 75% respondentů vnímá osobní vztahy v pracovním kolektivu jako přátelské, 22% tvrdí, že na pracovišti panuje spíše přátelská atmosféra. Spíše nepřátelskou atmosféru hodnotí 1% a za nepřátelské považuje osobní vztahy 2% pracovníků. I v tomto případě se daří bance plnit svoji prioritní strategii v oblasti lidských zdrojů, kdy říká, že skvělé mezilidské vztahy jsou na pracovišti zásadní.



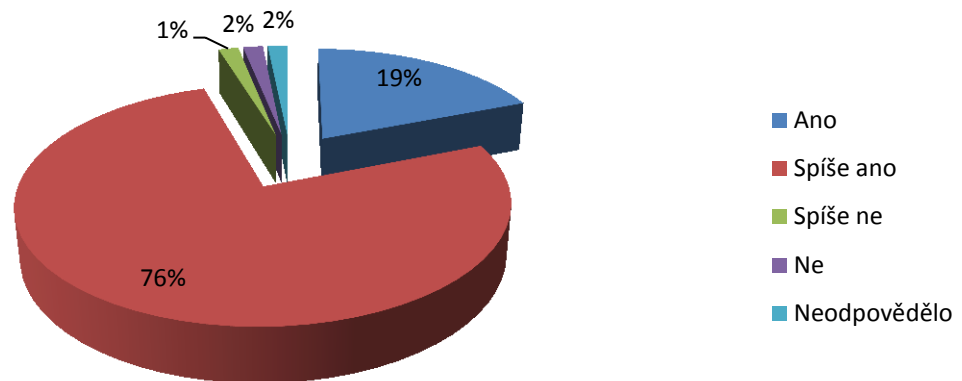
Obr. 14. Osobní vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Ve třetí části dotazníku se zkoumá, jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní odměňování, výší mzdy a množstvím benefitů. Tato sekce dotazníku obsahuje otevřenou a polootevřenou otázku týkající se motivace a demotivace a jednu škálovou otázku hodnotící nejsilnější motivační prvek.

Otázka č. 6: jako první otázka spadá do třetí části dotazníku a ptá se respondentů, zda vyplácená mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Drtivá většina, tedy 76% zaměstnanců odpovědělo, že spíše odpovídá. Odpovídající mzdu pobírá 19% pracovníků. Neodpovídající mzdu dostává 2% pracovníků a 1% si myslí, že mzda spíše neodpovídá jejich pracovnímu nasazení. Na tuto otázku neodpověděla 2% dotazovaných. V souhrnu je tedy většina pracovníků více méně se mzdou spokojena. Pozitivní odpovědi potvrzují,

že banka je dobrým zaměstnavatelem a vyplácí svým zaměstnancům nadprůměrné mzdy, ve srovnání s průměrnými mzdami ve Zlínském kraji.

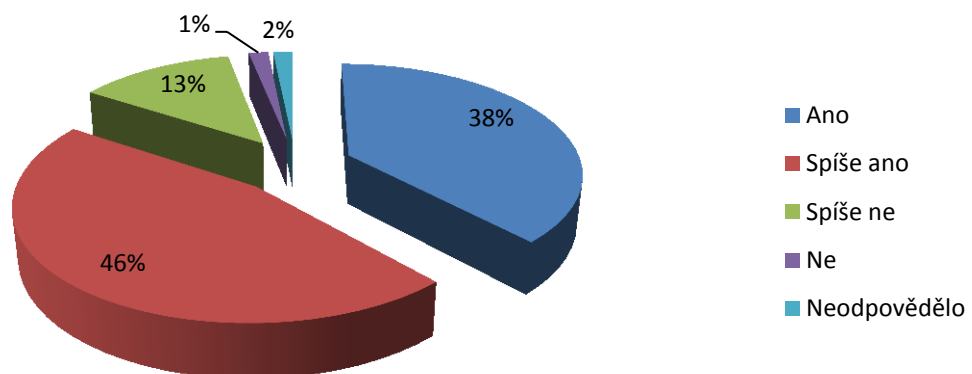
Spokojenost se mzdou



Obr. 15. Spokojenost zaměstnanců se mzdou (vlasní zpracování)

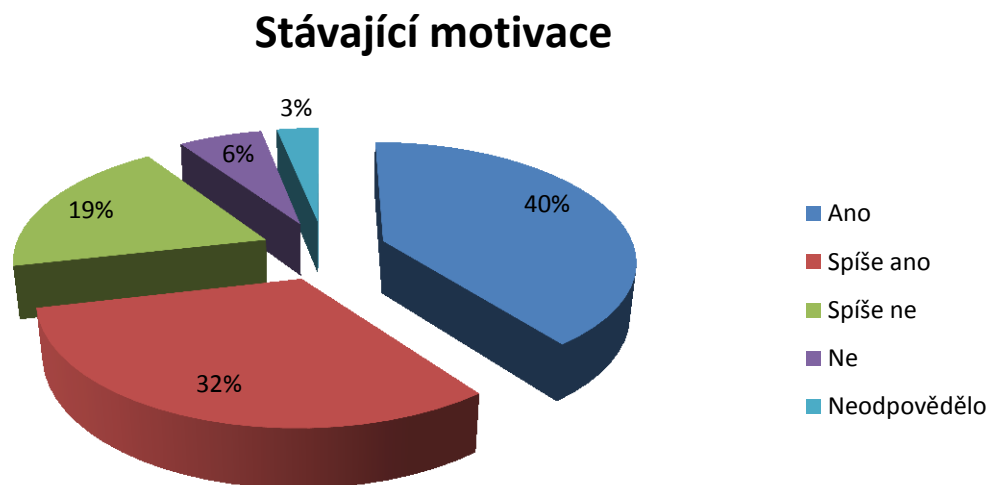
Otázka č. 7: dává respondentům možnost vyjádřit se, jak moc je pro ně motivující stávající systém benefitů a odměn. Znovu naprostá většina zaměstnanců odpověděla pozitivně, konkrétně 38% dotázaných je spokojeno s úrovní nabízených benefitů, 46% je spíše spokojeno. 13% pracovníků je spíše nespokojeno a 1% tyto benefity nevyhovují. 2% dotazníků nebyla vyplněna. Zde se ukázalo, že banka má opravdu propracovaný systém benefitů, stávající stav systému caterie je vyhovující. Na základě analýzy stávajícího stavu, vypracované v předešlé kapitole, si každý pracovník může vybrat z nepřeberného množství benefitů ty, které mu nejvíce vyhovují. Potvrdilo to domněnku, že změny nebo úpravy nejsou nutné.

Benefity a odměny



Obr. 16. Spokojenost zaměstnanců s benefity (vlasní zpracování)

Otázka č. 8: se zaměstnanců ptá, zda jsou nyní správně motivováni ke svým pracovním výkonům. Zde již odpovědi nejsou tak jednoznačné jako v předchozích otázkách. Stále převládají pozitivní odpovědi, kdy téměř polovina, přesněji 40% pracovníků je naprosto spokojena se stávající motivací, 32% respondentům docela vyhovuje tato motivace. Jako nevyhovující motivační podmínky považuje 6% pracovníků. Spíše nespokojeno je 19% respondentů. Na otázku neodpovědělo 3% tázaných. Je to obecně položená uzavřená otázka, která poskytla obecnou odpověď. Na základě dalších otázek v dotazníku by se měl zjistit konkrétní faktor nespokojenosti, který vede k nejednoznačně pozitivním odpovědím.



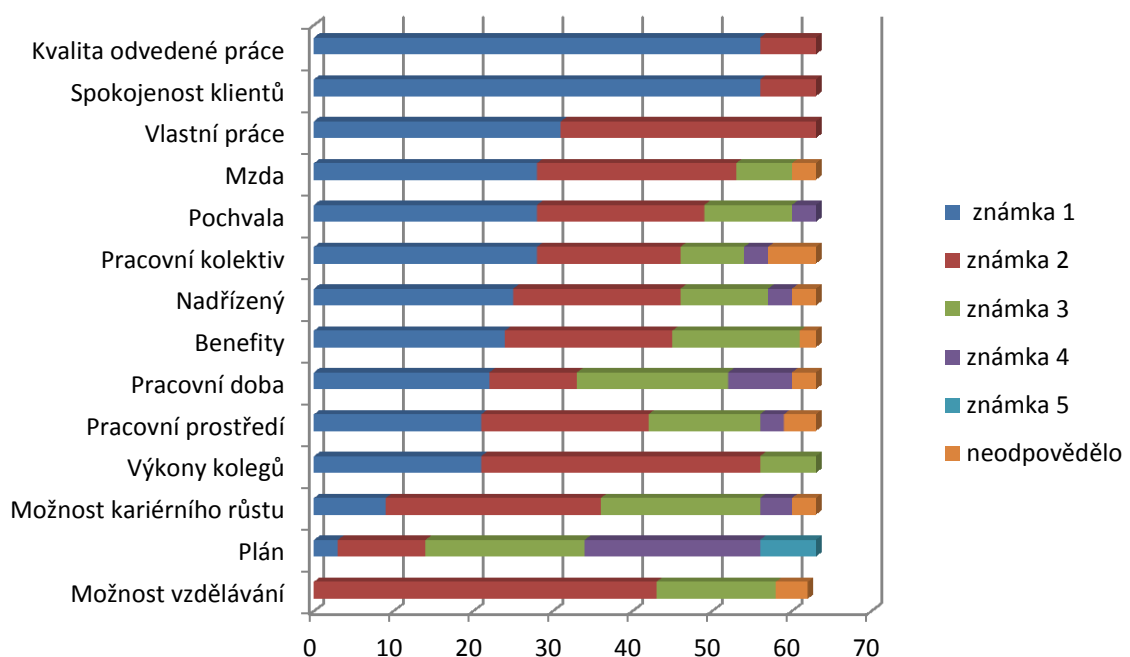
Obr. 17. Spokojenost se stávající motivací (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: je specifická tím, že se odlišuje od doposud položených otázek. Jedná se o otázku škálového typu, která se ptá respondentů, co je nejvíce motivuje k práci. Odpovědi jsou známky od jedné do pěti, kde známka jedna je považována za nejvíce motivující a známka pět jako nejméně motivující, stejně tedy jako hodnotící známky používané ve škole. Přičemž respondenti hodnotí 14 typů motivací a každý tento typ měli hodnotit výše popsaným známkováním.

Výsledky jsou seřazeny v níže uvedeném přehledném grafu. Dále je vyhodnocení doplněno tabulkou, ve které jsou uvedeny průměrné známky jednotlivých faktorů. Z výsledků vyplývá, že pro pracovníky banky je nejdůležitější motivační hodnotou spokojenost klientů a kvalitně odvedená práce. To je velmi potěšující zjištění a příznak velmi kvalitně odvedené práce manažerů a HR oddělení banky. Další nejlepší průměrnou známku získala hodno-

ta vlastní práce a dále pracovní kolektiv. Až na čtvrtém místě je pro respondenty důležitá mzda. Na pátém místě se umístily hned čtyři motivující hodnoty – výkon kolegů, pracovní doba, benefity a nadřízený. Tyto faktory mají pro zaměstnance stejný význam. Následuje pracovní prostředí a stejně důležitá je pro ně pochvala. Když přihlídneme ke grafu č. 7, kde respondenti říkají, že jsou s benefity spokojeni, vyplývá z toho, že zaměstnanci berou benefity jako samozřejmé. Pracovní prostředí a pracovní doba je pro zaměstnance téměř stejně důležitý motivátor. V celkovém hodnocení jsou uprostřed druhé poloviny seznamu nejdůležitějších motivátorů. Možnost vzdělávání je dle průměru třetí nejméně motivující složka, to je pravděpodobně způsobeno tím, že bankovníctví prochází legislativním přerodem, a díky tomu je školení a následných povinných vzdělávacích kurzů víc než dost. Nejméně důležitý a v podstatě demotivujícím je pro pracovníky banky stanovený plán.

Zde by mělo vedení banky zpozornit, zkusit jinak postavit plánování, výši plánu a s tím spojené ohodnocení a benefity. Pro banku je plán a jeho plnění jeden z nejdůležitějších strategických cílů. Možnost kariérního růstu je předposlední v pořadí. V místních pobočkách není úplně prostor pro kariérní růst a zaměstnanci s tím počítají. Za pozornost ještě stojí vzdělávání jako motivátor, který nedostal ani jedno hodnocení známkou jedna, ovšem známkou dva ho ohodnotilo 43 respondentů.

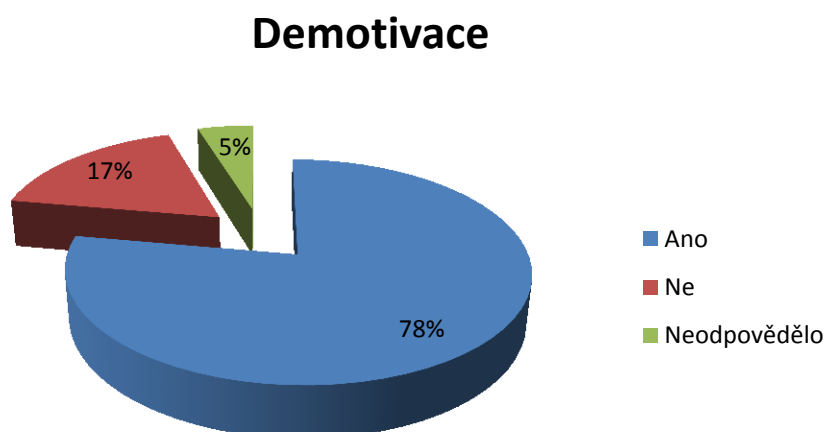


Obr. 18. Hodnocení motivačních faktorů (vlastní zpracování)

Motivující hodnota	Známka					neodpovědělo	průměr
	1	2	3	4	5		
Spokojenost klientů	56	7					1,1
Kvalita odvedené práce	56	7					1,1
Vlastní práce	31	32					1,5
Pracovní kolektiv	28	18	8	3		6	1,6
Mzda	28	25	7			3	1,6
Výkony kolegů	21	35	7				1,8
Pracovní doba	22	11	19	8		3	1,8
Benefity	24	21	16			2	1,8
Nadřizovaný	25	21	11	3		3	1,8
Pracovní prostředí	21	21	14	3		4	1,9
Pochvala	28	21	11	3			1,9
Možnost vzdělávání	0	43	15			4	2,1
Možnost kariérního růstu	9	27	20	4		3	2,2
Plán	3	11	20	22	7		3,3

Obr. 19. Vyhodnocení průměrné známky motivačních faktorů (vlastní zpracování)

Otázka č. 10: v této polozevřené otázce respondenti odpovídali na to, zda je něco v zaměstnání demotivuje, přičemž při zvolení varianty ano, měli možnost se anonymně konkrétně vyjádřit, co je příčinou jejich demotivace. Na první uzavřenou část otázky odpovědělo z celkového počtu 95 % dotazovaných, kladně, tzn., že existuje nějaký faktor, který je demotivuje, odpovědělo 78%. Pracovníků, kteří nepocítují žádnou demotivaci, je 17%. K tomuto tématu se nevyjádřilo 5%.



Obr. 20. Demotivace (vlastní zpracování)

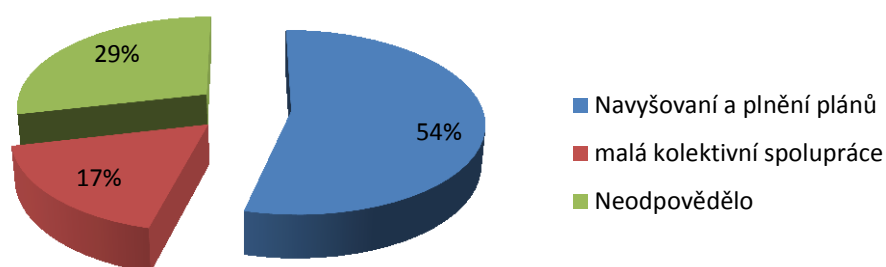
Zaměstnanci, kteří odpověděli na otázku kladně, že je něco demotivuje, měli nyní možnost konkretizovat co je příčinou demotivace. Bez povšimnutí nechali tuto otázku dva pracovníci. Zbytek, tedy 47 respondentů se vyjádřilo velmi jednoznačně. Nejvíce demotivující považují zaměstnanci neustálé navyšování a plnění obchodních plánů. Když propojíme tuto odpověď s odpovědí na otázku č. 9, vyplývá z toho, že je produkční plán pro pracovníky banky spíš demotivující.

Je nutné navrhnout řešení, které bude plán stavět do pozice lepší motivační složky, a zaměstnanci na plnění plánu budou reagovat pozitivně. Druhá jednoznačná odpověď od jedenácti zaměstnanců je menší kolektivní spolupráce.

Shrnou-li se fakta v procentech z celkového počtu pracovníků zařazených do dotazníkového šetření, nadpoloviční většinu (54%), trápí navyšování plánů a nucení k plnění těchto plánů. Špatnou nebo malou formu spolupráce s ostatními kolegy řeší 17% pracovníků. Velká část respondentů se vůbec nevyjádřila.

Na tuto otázku odpovědělo nejméně respondentů z všech otázek v dotazníku. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že se jedná o otevřenou otázkou. Neodpovědělo 18% dotázaných.

Demotivace konkrétně



Obr. 21. Faktory demotivace (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: je otevřená, ptá se zaměstnanců jaký **pracovní benefit by přivítali** v rámci pracovní motivace. Z celkového počtu 63 respondentů odpovědělo na tuto otázku 51 pracovníků. Nejvíce pracovníků si **přeje víc volna**.

Při osobních rozhovorech bylo zjištěno, že to souvisí s pracovní dobou, která začíná o půl deváté ráno a končí v pět hodin odpoledne. Toto je i otevírací doba jednotlivých poboček. Zaměstnanci si často nestíhají vyřídit své osobní věci, protože celý den tráví v práci, proto by přivítali více volna.

Druhá nejčastější odpověď zase naráží na téma plnění plánu. Již z předešlého šetření bylo zjištěno, že stávající nastavení obchodního plánu a jeho plnění je pro pracovníky spíše demotivující. Touto odpovědí se jen potvrdilo to, že by se vedení mělo zaměřit na jinou koncepci nastavení a plnění plánu.

Dalším benefitem, který by si zaměstnanci přáli, jsou plně hrazené stravenky. Ostatní odpovědi nejsou početně významné a některé souvisí i s neznalostí stávajícího benefitního systému, jako například požadavek na příspěvek životního pojištění, který banka v tuto chvíli nabízí v rámci cafeterie, stejně jako příspěvky na jazykový kurz.

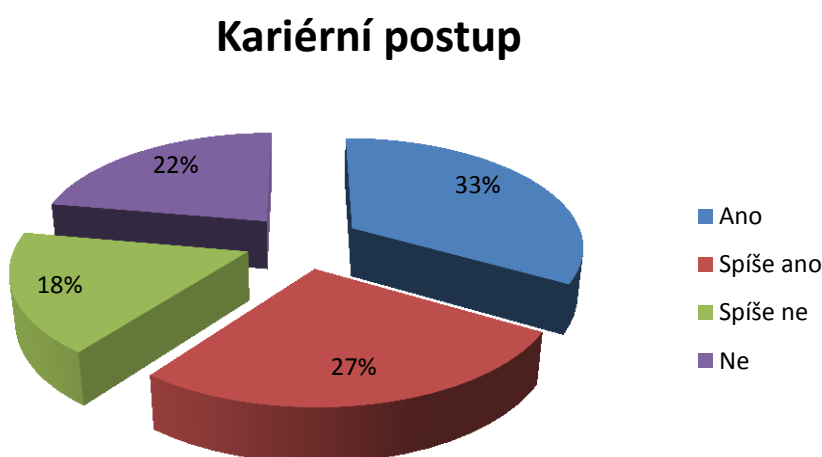
Chybějící benefity



Obr. 22. Seznam chybějících benefitů (vlastní zpracování)

Další dvě otázky spadají do IV. části dotazníku, která zkoumá názory zaměstnanců na oblast kariéry a pracovního rozvoje.

Otázka č. 12: zjišťuje, zda mají zaměstnanci možnost kariérního postupu ve firmě. Největší zastoupení má odpověď kladná, tedy varianta „ano“ zvolilo 33% dotázaných. Druhá nejvíce zastoupená odpověď je „spíše ano“, pro tu se rozhodlo 27% respondentů. Nicméně ve velkém počtu jsou také zastoupeny záporné odpovědi. Pocit že možnost kariérního růstu ve firmě vůbec není, má 22% pracovníků a „spíše ne“ vybralo 18% pracovníků.

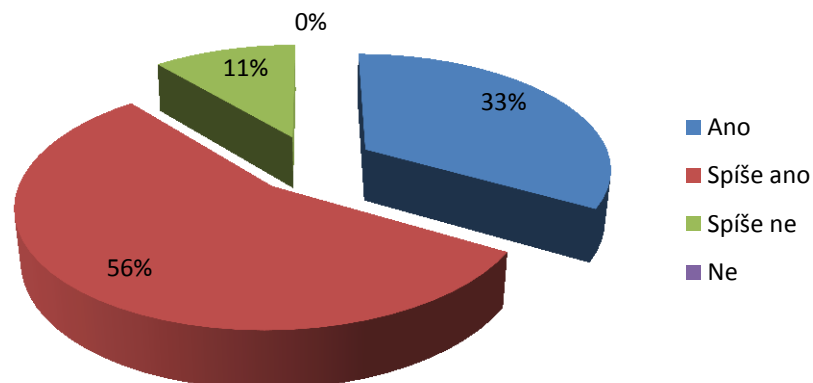


Obr. 23. Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: míří na oblast firemního vzdělávání a zjišťuje, zda mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání, prohlubování stávajících dovedností a zlepšování pracovních postupů. Toto je velmi důležitý faktor pro celou banku. Celý finanční trh v současné době prochází velkým množstvím změn. Z legislativního hlediska se implementují evropské směrnice. Z pohledu konkurenčního je to neustálé přizpůsobování se novým produktům. Klienti jsou více finančně gramotnější, než tomu bylo v minulosti.

U této otázky větší polovina všech dotázaných uvedla spíše kladnou odpověď, „spíše ano“ si vybralo 56%. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí je „ano“, kterou zvolilo 33% respondentů. Vyloženě záporná odpověď není žádná a pouhých 11% se vyjádřilo, že spíše nemají možnost vzdělávání. Tyto odpovědi potvrzují stav tohoto odvětví, kdy bez firemního prohlubování znalostí, by snad ani nebylo možné dále pracovat v bance.

Možnost vzdělávání

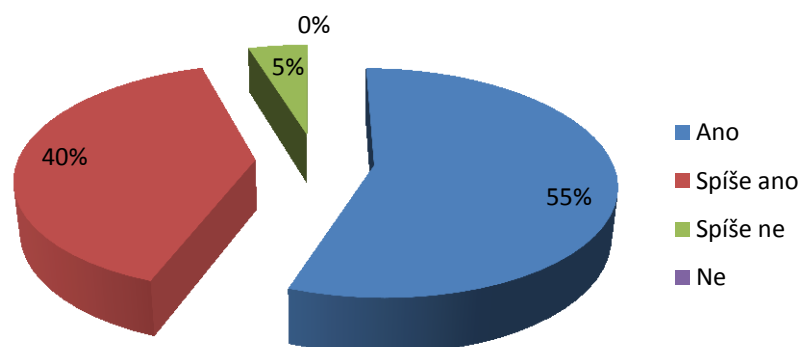


Obr. 24. Možnost dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

Otázky v páté části dotazníku se vztahují k tématu komunikace a řízení. Cílem této části bylo zjistit, zda komunikace ze strany banky je správně nastavena. Zda způsob předávání informací od nadřízeného je srozumitelný a vyhovuje zaměstnancům.

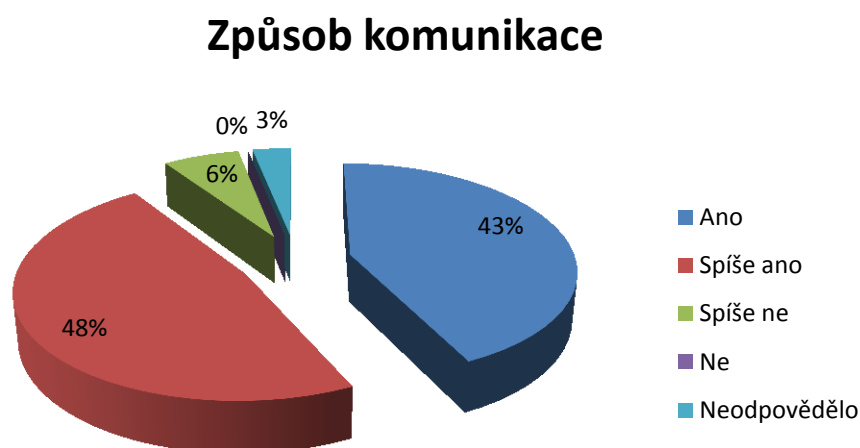
Otázka č. 14: míří na spokojenost zaměstnanců se svým přímým nadřízeným. V této otázce se mohl každý pracovník vyjádřit ke spokojenosti se svým nadřízeným. Vyhodnocení spokojenosti dopadlo pro vedoucí pracovníky velmi pozitivně. Vyloženě nespokojen není ani jeden pracovník banky. Spíše nespokojených respondentů je pouhých 5%, všichni ostatní odpověděli kladně a jsou buď spokojeni, nebo spíše spokojeni. Nadpoloviční většina, 55% odpověděla „ano“, a zbývajících 44% je spíše spokojeno.

Spokojenost s nadřízeným



Obr. 25. Spokojenost zaměstnanců s nadřízeným (vlastní zpracování)

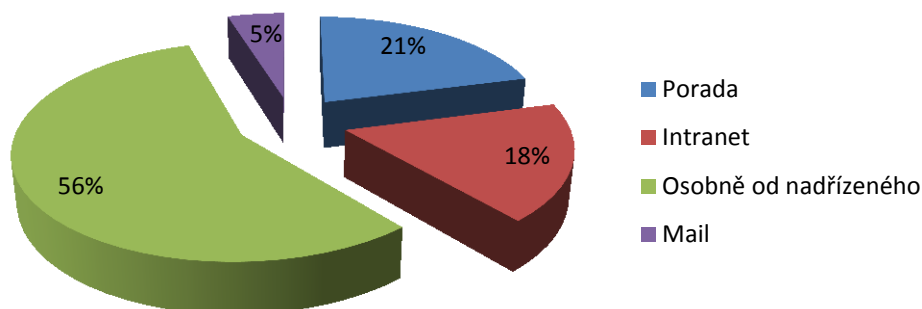
Otázka č. 15: se respondentů ptá, zda jim vyhovuje způsob komunikace se svým nadřízeným. S vyhodnocením otázky může být vedení banky opět spokojeno, neboť 91% pracovníků opovědělo kladně, z toho 43% odpovědělo „ano“ a dalších 48% odpovědělo „spíše ano“. Nezodpovězené dotazníky se vrátily 3%. Zaměstnancům, kterým „spíše nevyhovuje“ komunikace se svým nadřízeným je 6%. V bance nepracuje žádný pracovník, kterému by vyloženě komunikace nevyhovovala.



Obr. 26. Spokojenost se způsobem komunikace (vlastní zpracování)

Otázka č. 16: navazuje na předchozí otázku. Zjišťuje, jaký způsob komunikace pracovníkům nejvíce vyhovuje. Zde je vidět, že vedení banky nechalo způsob komunikace s podřízenými na svých manažerech. Ti individualizovali práci a komunikaci dle svých potřeb a potřeb podřízených, ke spokojenosti všech stran. Vzhledem k tomu, že jeden vedoucí má na starosti malý tým v počtu okolo 5-10 bankéřů, lze využít osobní individuální konzultaci, která je aplikována u 56% dotázaných. Druhou nejčastější komunikací jsou porady, opět tedy osobní forma kontaktu. Formou on-line komunikace se domlouvá se svým vedoucím 23% dotázaných. Pomocí firemního intranetu je to 18% a formou emailu 5%. Většina manažerů vsadila na osobní kontakt se svými lidmi. Je vidět, že se to vyplácí, neboť většina pracovníků je dle průzkumu s odpovědí spokojena.

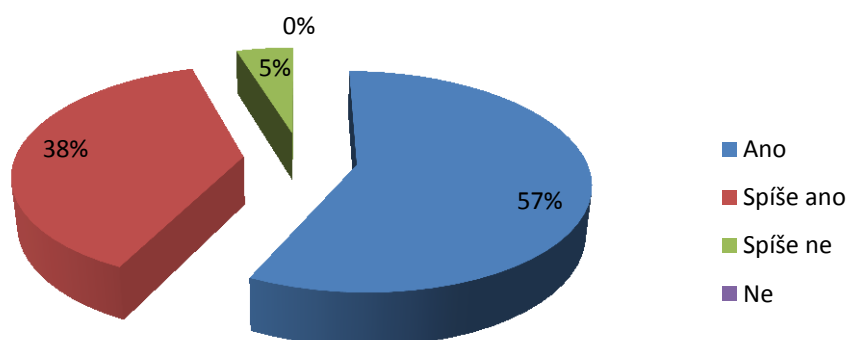
Způsob komunikace



Obr. 27. Způsob komunikace (vlastní zpracování)

Otázka č. 17: zjišťuje od respondentů, zda jsou dostatečně informováni o novinkách, změnách a cílech společnosti. Tyto informace jsou důležité proto, aby se lidé v bance cítili jako důležitá součást týmu. Není vhodné, když se zaměstnanci dozvídají o důležitých krocích nejvyššího vedení např. z medií. Společnost by měla postupovat tak, aby byli nejdříve informováni lidé v bance a znali nejen jednotlivá rozhodnutí, ale i důvod proč se tak rozhodlo. Zvyšuje je to u zaměstnanců pocit důležitosti, tím roste nejen loajalita, ale také angažovanost lidí pracujících pro banku. Touto otázkou se potvrdilo to, že banka má kapitulu komunikace a přenos informací zpracovanou velmi dobře. Téměř všichni zaměstnanci mají pocit, že jsou informováni. Pouhých 5% odpovědělo „spíše ne“. Více jak polovina dotázaných, konkrétně 57% je informována a 38% respondentů odpověděla, že je spíše informována. Dostatečná informovanost v bance jednoznačně funguje.

Informovanost

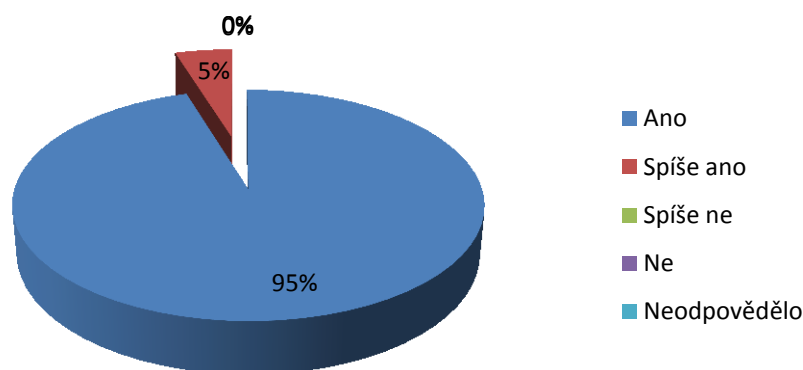


Obr. 28. Spokojenost zaměstnanců s infomovaností (vlastní zpracování)

Předposlední část dotazníku řeší vztah zaměstnanců k organizaci a její renomé. S tím, jak se vyvíjí trh práce, si zaměstnanci mohou vybírat zaměstnavatele. Proto je nutné, aby si banka udržela prestiž coby zaměstnavatel a měla dobré jméno na trhu. Díky tomu si společnost může nejen vybrat, ale i udržet kvalitní pracovníky.

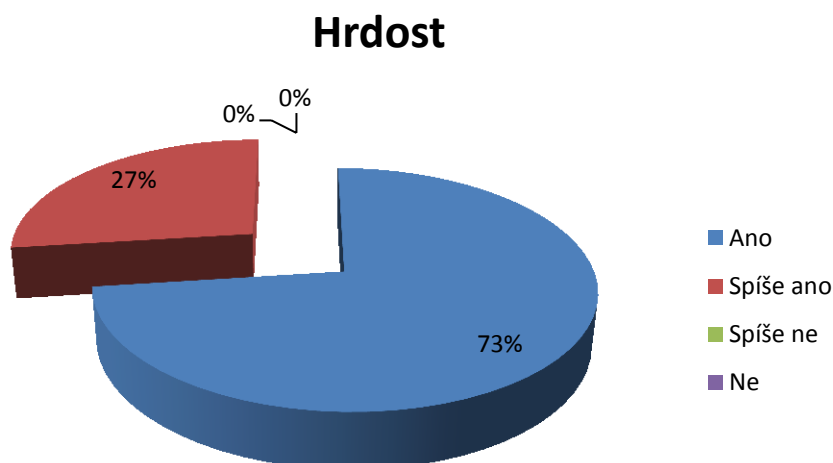
Otázka č. 18: zjišťuje od respondentů, jak důležité je pro ně dobré jméno firmy. Odpovědi na tuto otázku potvrzují již výše zmíněné, Pro 95% pracovníků banky je důležité pracovat v podniku, který má dobré jméno, zbývajících 5% odpovědělo „spíše ano. Ani jeden zaměstnanec neodpověděl „ne“ nebo „spíše ne“.

Vnímání dobré značky



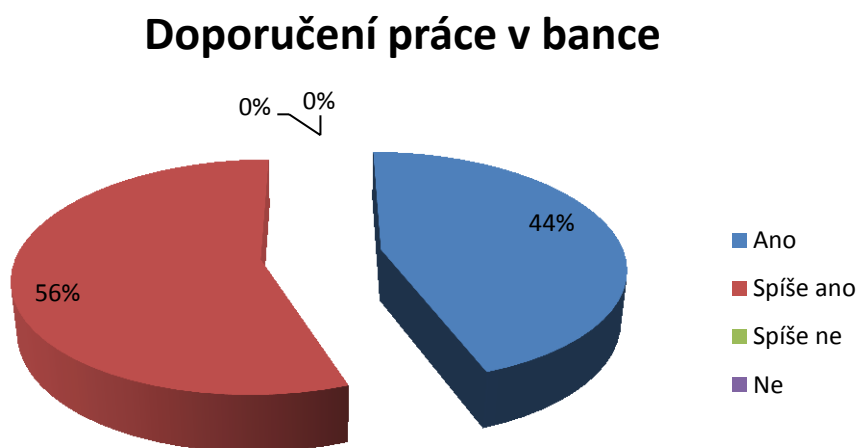
Obr. 29. Důležitost a vnímání dobré pověsti banky (vlastní zpracování)

Otázka č. 19: chce vědět, jestli jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují v této bance. Na tuto otázku nebyla ani jedna negativní odpověď, všichni zaměstnanci jsou více méně hrdí na to, že pracují v bance. 27% pracovníků potvrdilo, že jsou spíše hrdí a 73% odpovědělo, že jsou hrdí na možnost pracovat v bance. Když je zaměstnanec hrdý na svoji banku, je odvedena spousta práce ze strany zaměstnavatele. Těmito odpověďmi je utvrzeno, že banka to dělá dobře. Hrdost znamená že, pracovníci znají hodnoty firmy a ztotožňují se s nimi. S tím souvisí i správná komunikace uvnitř i vně banky. Na to, aby byl zaměstnanec hrdý, že pracuje v bance je důležitá důvěra, dobré vztahy s nadřízenými i kolegy.



Obr. 30. Hrdost na svého zaměstnavatele (vlastní zpracování)

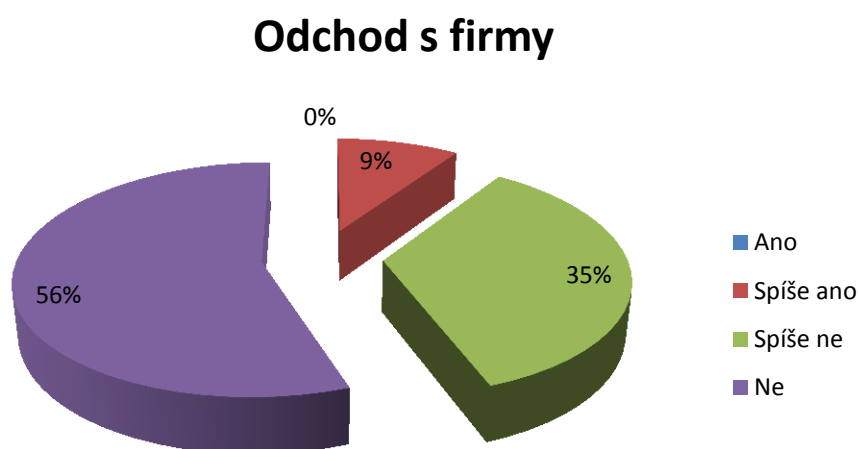
Otázka č. 20: navazuje na předešlé otázky a jde ještě více do hloubky. Zjišťuje, zda by zaměstnanci doporučili práci v bance svým známým. Touto odpovědí dotazovaní potvrdili, jak moc to mysleli vážně s odpověďmi na předešlé otázky. Nezazněla žádná negativní odpověď. Větší polovina, tedy 56% by práci v bance svým známým doporučila, menší polovina, 44% by spíše doporučila práci v bance.



Obr. 31. Doporučení práce v bance svým známým (vlastní zpracování)

Otázka č. 21: zjišťuje od respondentů, zda v současné době uvažují o odchodu z firmy. Pokud zaměstnanec uvažuje o tom, že opustí svoji stávající práci, musí být nějaké okolnosti nebo věci, se kterými se nedokáže v práci ztotožnit. Možná na ně i upozorňoval a pravděpodobně se s nimi nedá nic dělat. Dlouhodobě je nespokojený.

Odpovědi na tuto otázku nejsou tak jednoznačné, jako v předešlých dotazech. Vedení by mělo upozornit, protože 9% respondentů asi uvažuje o odchodu z banky. Jinak 56% zůstává v bance a 35% dotazovaných spíše neuvažuje o odchodu z banky.

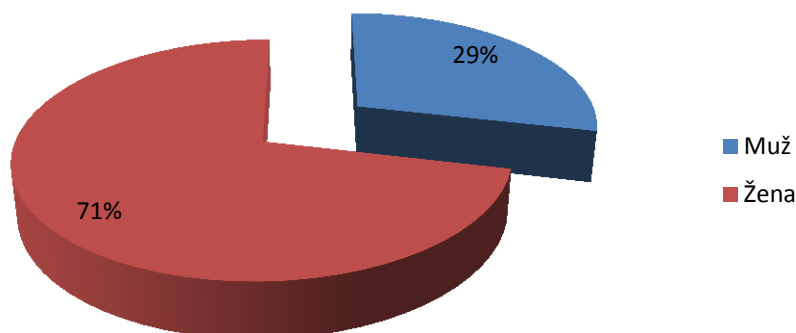


Obr. 32. Úvaha o odchodu ze zaměstnání (vlastní zpracování)

Poslední sedmá část dotazníku sleduje složení zaměstnanců v bance z pohledu věku, pohlaví a délky zaměstnání.

Otázka č. 22: řeší složení zaměstnanců dle pohlaví. Banka zaměstnává převážně ženy. Dotazníkové šetření ukazuje, že v bance pracuje 71% žen a 29% mužů. Početně to znamená **45 žen** a **18 mužů**. Toto rozložení se mírně liší od informací z výroční zprávy, ve které se pracuje s celorepublikovými daty. Statistika uvádí zaměstnanost žen ve výši 57%. Můžeme tedy říct, že ve vybraných pobočkách pracuje větší procento žen než v celé bance.

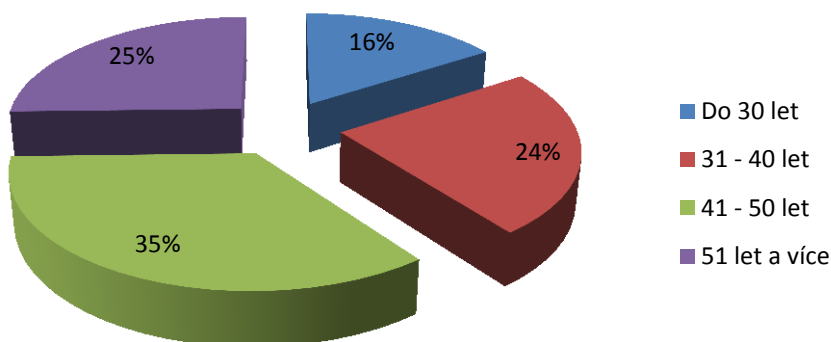
Pohlaví



Obr. 33. Genderové rozložení (vlastní zpracování)

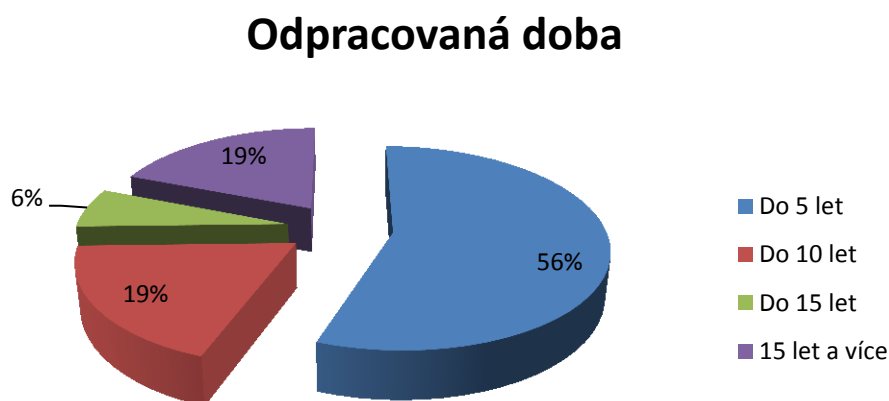
Otázka č. 23: segmentuje pracovníky banky podle věku. Z výsledků a zobrazení v následujícím grafu je zřejmé, že nejpočetnější pracující skupinou v bance je věková kategorie 41 – 50 let, v procentuálním vyjádření je to 35%. Další nejpočetnější skupinou jsou pracovníci nad 51 let. Těch v bance pracuje 25%. Je to mírně překvapující výsledek. Zbývajících 40% jsou zaměstnanci do 40 let. Z toho 16% jsou bankéři do 30 let a 24% zaturuje věková kategorie 31- 40 let.

Věk



Obr. 34. Věková struktura (vlastní zpracování)

Otázka č. 24: se u dotazovaných pracovníků zabývá odpracovanou dobou v bance. Nejpočetnější skupinu pracovníků tvoří ti, co pracují v bance do 5 let. Z celkového počtu je to 56%, což je celkem velký počet. Dalšími dvěma nejpočetnějšími skupinami jsou zaměstnanci, kteří působí v bance do 10 let, v procentuálním vyjádření je jich 19% a stejné množství pracovníků v bance pracuje 15 let a více, tedy také 19%. Tato skupina může být tvořena naprosto loajálními lidmi, nebo také lidmi, kteří buď považují změnu práce za určité riziko, nebo již dosahují určitého věku a je pro ně pohodlnější zůstat ve stávajícím zaměstnání. Vybudovali si pozici, kterou by možná v jiné práci nezískali. Nejmenší skupinou jsou lidé, kteří působí v bance déle než 10 a méně než 15 let. Jedná se o skupinu o velikosti 6%.



Obr. 35. Odpracovaná doba jednotlivých zaměstnanců (vlastní zpracování)

8.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocením jednotlivých otázek dotazníku vyplynulo, že nadpoloviční zastoupení mají v bance ženy. Průměrný věk pracovníků je 41 let. Největší pracovní skupinou v bance jsou lidé, kteří ve firmě pracují do 5 let, což může vést k úvahám o vyšší fluktuaci pracovníků. Šetření ukázalo spokojenost pracovníků v jednotlivých oblastech. Spokojenost zaměstnanců banky je na velmi vysoké úrovni. Naprostá většina respondentů se k obecné pracovní spokojenosti vyjádřila pozitivně. Víceméně spokojeno se cítí být 94% dotázaných. Šrámem na aktuální spokojenosti se mohou stát nevyhovující pracovní podmínky. Negativně vyhodnotilo pracovní podmínky 54% bankéřů, 8% na tento dotaz neodpovědělo. Pouze 5% považuje své pracovní prostory za velmi vyhovující a 33% za vyhovující. Tento poznatek by vedení nemělo brát na lehkou váhu. Může nastat situace, kdy zaměstnanec kvůli nevy-

hovujícím prostředí bude chodit do práce nerad a aktuální velmi vysoká spokojenost může začít klesat. Co se týče vztahů na pracovišti, lze je rozdělit na osobní a pracovní. Osobní vztahy hodnotí pracovníci velmi kladně. Naprostá většina, 97% dotázaných popisují osobní vztahy na pracovišti jako přátelské nebo spíše přátelské. Zajímavé je, že pracovní vztahy mezi kolegy už tak dobře hodnoceny nejsou. Zde se téměř celá čtvrtina dotazovaných vyjádřila negativně a 3% respondentů neodpověděla na tuto otázku. Při hlubší analýze bylo zjištěno, že nespokojeným bankéřům vadí nízká míra spolupráce některých kolegů a určitá neochota pomoci z důvodů rivality a konkurence mezi jednotlivými bankéři. Důvodem je neustálý tlak na plnění obchodního plánu. Čtvrtina je docela hodně, rizikem může být přenesení negativní energie i do osobních vztahů, které jsou v bance kupodivu velmi vřelé a přátelské.

V oblasti spokojenosti se mzdou a benefity vládne mezi zaměstnanci vysoká spokojenost. Se mzdou je spokojeno nebo spíše spokojeno 96% bankéřů, benefity vyhovují 86% dotazovaných. Přesto všechno se 25% zaměstnanců v tuto chvíli necítí být správně motivováno ke svému výkonu. Na otázku zda pracovníky něco demotivuje, 78% dotazovaných přiznalo, že se cítí být demotivováni. Důvod této demotivace odkrývají následující polootevřené a otevřené otázky. Největším demotivujícím faktorem je neustálé navyšování plánu, zvýšený tlak na jeho plnění cítí 54% bankéřů. Další 17% neuspokojuje chování kolegů v oblasti pracovní spolupráce. Zde se potvrdil výsledek šetření z části pracovních vztahů v bance, kde je vnímána pracovní spolupráce mezi kolegy také špatně. Banka by měla co nejdříve přehodnotit motivaci v oblasti plnění plánů. Je škoda, že se k otázce nevyjádřilo také zbývajících 29% respondentů. Velmi dobře dopadla oblast komunikace a řízení. Většina zaměstnanců je spokojena se svým nadřízeným, forma komunikace a způsob předávání informací je pro většinu pracovníků vyhovující, o změnách a novinkách ve společnosti jsou informováni dostatečně.

Vyhodnocení části dotazníku, která řeší vztahy k organizaci, dopadlo výborně. Pro zaměstnance je důležité dobré jméno firmy a jsou na to dostatečně hrdí. Práci ve svojí bance by doporučili svým známým všichni bankéři.

Kromě šesti zaměstnanců, kteří spíše uvažují o odchodu, všichni ostatní nehodlají opustit svoji pozici v bance.

8.6 Vyhodnocení výzkumných hypotéz

Vyhodnocení výzkumných hypotéz a jejich potvrzení nebo vyvrácení je provedeno na základě realizovaného dotazníkové šetření.

H1: Více než 50% dotazovaných je spokojeno se svým zaměstnáním

Tuto hypotézu lze vyhodnotit na základě otázky č. 1 dotazníkového šetření, která se ptá respondentů na subjektivní pocit spokojenosti v práci. Tato hypotéza se potvrdila. Spokojenost v práci potvrdilo 42 dotazovaných. Relativní četnost je 67%. Toto je předpoklad pro potvrzení hypotézy H1. Spokojenost pracovníků v bance je velmi vysoká.

Tabulka 3. Rozdělení četností H1 (vlastní zpracování)

Hodnoty	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojen	42	67%
Spíše spokojen	17	27%
Spíše nespokojen	4	6%
Nespokojen	0	0%
Celkem	63	100%

H2: Více než 40% dotazovaných potvrzuje vyhovující pracovní prostředí.

Na základě zjištěných odpovědí z otázky č. 3 vyplývá, že za **vyhovující** považuje pracovní podmínky **33%** dotazovaných. V tomto případě se hypotéza nepotvrdila.

Tabulka 4. Rozdělení četností H2 (vlastní zpracování)

Hodnoty	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi vyhovující	3	5%
Vyhovující	21	33%
Nevyhovující	28	44%
Velmi nevhovující	6	10%
Neodpovědělo	5	8%
Celkem	63	100%

H3: Více než 50% dotazovaných se cítí být správně motivováno.

Odpověď k této hypotéze lze nalézt v otázce č. 8. Otázka zněla, zda se cítí být pracovníci správně motivováni. Motivováno se cítí být **přesně 40% pracovníků**. Spíše dobře odpovědělo 32% dotázaných. V tomto bodě se hypotéza nepotvrdila.

Tabulka 5. Rozdělení četností H2 (vlastní zpracování)

Hodnoty	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojen	25	40%
Spíše spokojen	20	32%
Spíše nespokojen	12	19%
Nespokojen	4	6%
Neodpovědělo	2	3%
Celkem	63	100%

9 SWOT ANALÝZA

V této kapitole analýza SWOT zhodnotí silné a slabé stránky vnitřního prostředí banky a analyzuje příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Všechny tyto analýzy se budou zaměřovat na personální oblast banky. Podklady pro vytvoření SWOT byly především analýza PESTLE, dotazníkové šetření a nestandardizované rozhovory s vedoucími a zaměstnanci banky.

Tabulka 6. SWOT analýza banky (vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaný a spokojený tým pracovníků • Přátelské prostředí • Loajální zaměstnanci • Vysoká komunikační úroveň • Vyšší mzdy • Dobré jméno na pracovním trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké pracovní nároky • Udržení nových zaměstnanců • Pracovní spolupráce mezi kolegy • Neefektivní zaškolování • Pracovní podmínky
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomika na vrcholu • Digitalizace • Nové technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Blížící se stagnace ekonomiky • Legislativa • Vysoká zaměstnanost • Vysoké znalostní nároky na zaměstnance

Silné stránky

Nejsilnější stránkou banky je kvalifikovaný a spokojený pracovní tým. Pracovníci banky si mezi sebou vytvořili velmi dobré osobní vztahy, což pozitivně ovlivní pracovní náladu zaměstnanců. Díky nadprůměrné mzdě, propracovanému systému caterie a přátelské atmosféře si banka vytvořila dobré jméno na pracovním trhu. Neméně důležitou stránkou

je také vysoká úroveň komunikačních schopností banky jak uvnitř, tak směřující ven k veřejnosti. Zaměstnanci tak mají pocit sounáležitosti a s větším nasazením se podílejí na plnění cílů banky.

Slabé stránky

Mezi nejzávažnější slabé stránky banky patří především vysoké pracovní nároky, z čehož se odvíjejí další problémové faktory. Vysoké pracovní nároky způsobuje také současná legislativní situace. Noví zaměstnanci jsou zatíženi legislativním proškolením, než aby byli důkladně školeni na produkty banky a jejich výhody. Právě proto, se výrazně později pracovníci zařazují do standardního pracovního procesu a zainteresovanosti do plnění produkčního plánu. Někteří noví pracovníci nedokáží počáteční vysoké pracovní tempo zvládnout. Mezi další slabé stránky můžeme zařadit nevhodné pracovní podmínky, především prostorové řešení poboček. Jednotlivé pracovní místa bankéřů jsou předělena nízkými skleněnými přepážkami. To způsobuje vysokou hlučnost.

Příležitosti

Největší příležitostí současného bankovního sektoru je digitalizace a zavádění nových technologií. To přinese především pomoc klientům s rutinními bankovními operacemi a ulehčí práci bankéřů, kteří se díky tomu mohou více soustředit na obchod a hledání příležitostí.

Hrozby

Jako největší hrozbu lze v současné době označit legislativu, která bankám svazuje ruce a nutí je zpracovávat velké množství vedlejších dokumentů. Tato administrativa zabírá u jednoho obchodního případu pomalu více času než obchodní případ samotný. S tím souvisí i vysoké nároky na proškolení nově příchozích pracovníků. Byť se mluví o recesi a stagnující ekonomice, zaměstnanost je stále velmi nízká a na pracovním trhu chybí kvalifikovaní lidé. Po lidech je veliká poptávka, proto roste mzda.

10 PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ BANCE

Tato kapitola se bude věnovat konkrétnímu projektovému řešení, jehož cílem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců banky. Podkladem pro zpracování projektu je částečně teoretická část, ale hlavně data z analytického šetření a podkladů získaných v bance.

Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců je patrné, že pracovníci banky jsou obecně spokojeni. Strategie banky, vnímá své zaměstnance jako klíčový faktor pro plnění cílů se zaměřením na práci se zaměstnanci, jejich motivaci a využití potenciálů, zdá se být úspěšnou. Bankéře jejich práce baví, jsou spokojeni se mzdou i benefity, svou banku vnímají jako velmi dobrou značku a jsou hrdí na to, že v ní mohou pracovat. Vedení banky dokázalo, že zaměstnanci vnímají spokojeného klienta jako svou největší motivaci a dobře odvedenou práci. Řeklo by se, že zde není co zlepšovat, nicméně určité signály v dotazníku a následující hlubší šetření prokázalo náznaky nespokojenosti.

První fázi tohoto projektu je charakteristika aktuálního počátečního stavu. Následuje stanovení a definice jednotlivých cílů. Na základě správně stanovených cílů je další část zaměřena na konkrétní návrhy řešení nedostatků. Všechny návrhy jsou zkoumány z pohledu nákladů, rizik a časové dostupnosti řešení. Tyto analýzy poskytnou celkové zhodnocení jednotlivých návrhů a budou sloužit jako podklad pro rozhodnutí o využití daného návrhu. Poslední část je shrnující.

10.1 Počáteční stav projektu

Vedení banky projevilo zájem spolupracovat s UTB na úrovni zpracování projektu zjištění aktuální spokojenosti svých zaměstnanců a popřípadě její následné zvýšení. Banka považuje zaměstnance jako důležitou součást pro úspěšné naplňování strategie a tudíž je pro ně prioritou průběžně sledovat, vyhodnocovat a popř. navrhopvat a schvalovat změny v oblasti motivace, spokojenosti zaměstnanců. Cílem banky je být nejlepším a nejatraktivnějším zaměstnavatelem. To se jim také z velké části daří, ale přináší to také určité vyšší nároky na všechny zaměstnanecké pozice, nejvíce na hypoteční, osobní a podnikové bankéře, kteří musí plnit stanovené plány.

Celému projektu předcházelo osobní jednání s vedoucím zlínské pobočky, který celý projekt zastřešoval, koordinoval a pomáhal při distribuci dotazníků a komunikaci s ostatními vedoucími jednotlivých poboček. Bylo dohodnuto, že diplomová práce bude zaměřena

na zjištění stávající spokojenosti pracovníků, a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, formou úpravy podmínek stávajících motivačních prvků. Ze strany vedoucího nebyly stanoveny žádné speciální požadavky, ani nebyl stanoven rozpočet. Z osobního jednání vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni, protože mají mírně nadstandardní mzdy v porovnání s konkurencí, výborný flexibilní benefitní program formou bufetu, kde si může každý pracovník vybrat benefit, který mu vyhovuje.

Dotazníkové šetření a následná analýza to také potvrzuje. Nicméně analýza odhalila, že je zde jeden zásadní problém, od kterého se odvíjí další menší problémy. Banka má stanovené vysoké obchodní plány, na zaměstnance je kladen velký tlak při plnění těchto plánů. Výplata prémie je závislá na splnění obchodních plánů. Pokud se plán podaří splnit, pracovník obdrží prémie, pokud zaměstnanec plán nesplní, je mu vyplacena základní mzda. Na splnění plánu je někdy potřeba více času než je standardní pracovní doba, lidé chodí do práce dřív, nebo si práci berou domů. Plnění plánu se tak stalo pro většinu zaměstnanců demotivační. Každý se v první řadě snaží splnit svoji část plánu, vzniká rivalita a neochota pomoci tomu druhému, popř. doporučit a zpracovat podklady pro další crosseling klienta. Způsobuje to napjatou pracovní atmosféru. S ambiciózním nastavením plánu souvisí i fluktuace zaměstnanců.

Graf č. 23, ukázal, že větší polovina zaměstnanců je v bance zaměstnána do 5 let. Při hlubší analýze bylo zjištěno, že nejčastěji odchází zaměstnanci do jednoho roku. Je to způsobeno především náročným prostředím. Nováček musí zvládnout počáteční školení prodejních dovedností, musí získat znalosti o jednotlivých produktech a velkou znalostní zátěží je soubor legislativních, povinných školení a certifikací ČNB, bez kterého zaměstnanec tuto činnost nemůže vykonávat.

Dalším důležitým faktem jsou nevyhovující podmínky na některých pobočkách. Pobočky jsou zařízeny velmi moderně, otevřeně, vzdušně, moderní je forma openspace. Na pobočkách to nevypadá ani jako v bance, ale spíš jako v příjemně zařízené kanceláři s několika pracovními místy, které jsou odděleny pouze skleněnou přepážkou do výše 2metrů. Malý prostor, není nijak odhlučněn, hluk se nese celou bankou. Jednotliví pracovníci se navzájem vyrušují při vyřizování telefonátů a bohužel i při jednání s klienty. Tento prostor je nevhodný, jak pro práci bankéře, tak pro jednotlivé klienty. V bance by se mělo chránit bankovní tajemství a osobní údaje, za těchto podmínek je to téměř nemožné.

Banka několik let po sobě roste, jak v tržním podílu na trhu, tak i v ziscích, téměř ve všech oblastech. Zpracování tohoto projektu vzniklo a bylo navrženo ze strany banky a je tedy vnímáno jako příležitost pro odhalení prvků nespokojenosti. Banka je otevřena k přijetí zlepšujících návrhů a opatření k zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.

10.2 Cíle projektu

Stanovení cílů je jednou z důležitých částí projektu. Měly by vycházet z aktuální situace. Cíle by měly být správně a jasně specifikovány tak, aby byly dosažitelné, měřitelné, realistické a časově jasně definované. Hlavním cílem projektového řízení je minimalizace popř. úplné odstranění prvků demotivace zaměstnanců, zohlednění a uplatnění požadavků a potřeb zaměstnanců. Vše by mělo probíhat v souladu se strategií banky.

- **Zlepšení motivace vztahující se k plnění plánu** – jak vyplynulo z dotazníkového šetření, plnění plánu je pro většinu zaměstnanců demotivující. Obchodní plán jako motivační faktor byl bankéři vyhodnocen jako nejméně motivující hodnota. Pracovníci banky by měli plnění plánu vnímat jako hlavní motivační faktor, za jehož splnění získají určitý benefit, finanční obnos atd. Z pohledu zaměstnavatele je plán velmi pečlivě připravován, je součástí naplňování strategie cílů banky, musí splnit požadované parametry a zohledňuje se v něm spousta aspektů, jako zisk banky, uspokojení akcionářů. Do přípravy plánu je zohledněn budoucí politický, ekonomický vývoj. Snížení plánu tedy nepřipadá v úvahu.
- **Snížení fluktuace nejen nově příchozích zaměstnanců** – analýza a dotazníkové šetření odhalilo, že si banka nedokáže udržet zaměstnance pracující u banky do pěti let, respektive do jednoho roku. Souvisí to částečně s předchozím bodem, ale také s bodem následujícím. Vstupní rok pro nově příchozího pracovníka je náročný, musí projít všemi školeními, certifikacemi, seznamují se s novým prostředím, kolektivem. V tomto období nováček nemá stanoven žádný plán. Jakmile úspěšně ukončí školení, nastupuje jako plnohodnotný pracovník na pobočku a je mu přidělen plán jako každému jinému. Často nezvládnou tlak související s plněním plánu a raději odcházejí. To je také důvod k odchodu i ostatních pracovníků.
- **Zlepšení pracovní atmosféry a zvýšení kooperace mezi kolegy** – úzce souvisí s bodem zlepšení motivace vztahující se k plnění plánu. Osobní rozhovory potvrdily odpovědi v dotazníkovém šetření a také odhalily důvod nízké spolupráce. Všich-

ni pracovníci se snaží splnit svůj vlastní plán, protože nesplněním plánu přichází zaměstnanec o podstatnou část mzdy.

- **Zlepšení pracovních podmínek** – pracovní podmínky jsou velmi důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců. Vždyť v práci tráví podstatnou část svého dne. Šetřením bylo zjištěno, že prostory jsou velmi moderní, otevřené a vzdušné. Tato forma open space kanceláře je jako bankovní prostor nevyhovující. Prostory jsou malé a nejsou nijak odhlučňeny. Přestože každé pracoviště je ze tří stran odděleno skleněnou přepážkou, která je částečně polepena bílou folií, stejně bankéři se navzájem ruší, klienti slyší jednání jiných klientů u ostatních přepážek. Některým pracovníkům je i nepříjemné to, že ostatní kolegové a klienti slyší jejich jednání. Při neúspěšném jednání prožívá neúspěch s bankéřem celá pobočka. Z pohledu klienta je v takovém prostoru upíráno právo na zachování bankovního tajemství.

Další návrhem v rámci zlepšení pracovních podmínek je úprava pracovní doby bankéřů. Z dotazníkových šetření nepřímo vyplynulé, že zaměstnanci trápí to, že v práci tráví v podstatě celý den, mají málo času na osobní věci, rodinu, koníčky. Proto požadují více volna, přestože mají nadstandardních 25 dní dovolené. V současné době je otevírací doba od 9:00 do 17:00. Zaměstnanci mají pracovní dobu od 8:30 do 17:00 hodin.

10.3 Návrhy projektu a doporučení na zvýšení motivace pracovníků

Tato kapitola se bude zabývat detailní charakteristikou každého konkrétního návrhu, které pokud budou zrealizovány, povedou k odstranění nebo minimalizaci negativních prvků, které zaměstnance demotivují a ke zvýšení spokojenosti pracovníků banky. Všechny návrhy kladou důraz na jasnou definici a realizovatelnost. Prvním doporučujícím návrhem, který vyplynul z dotazníkových šetření a následných analýz, je zlepšení motivačních prvků vztahujících se k plnění daného produkčního plánu. Zjištění, že jinak spokojené pracovníky banky demotivuje plnění plánu, bylo trochu překvapení, protože se o tom nemluvilo. Další překvapující zjištění bylo, že se tento tlak prolíná do dalších oblastí, kde způsobuje menší či větší problémy. Především fluktuace zaměstnanců je částečně způsobena nastaveným vysokým plánem a tlakem na jeho plnění. Tento tlak působí jako negativní prvek i v pracovní atmosféře kolegů, kteří jinak spolu po osobní stránce velmi dobře vycházejí. Řešení jednotlivých specifikovaných cílů nemusí být tedy řešením jediného dané-

ho cíle, ale jednotlivé návrhy se mohou prolínat a návrh řešení konkrétního problému, se může stát částečným řešením i pro jiný problém.

10.3.1 Zlepšení motivace vztahující se k plnění plánu

K dosažení zlepšení motivace ve vztahu k plnění plánu je nutný zásah do nastavení hodnocení plánu. Nejvíce stresující je pro zaměstnance měsíční frekvence vyhodnocování a měření plnění plánu. Každý první den v měsíci začínají pracovníci vždy od začátku. Finanční ohodnocení za splnění plánu je tak vysoké, že v případě nesplnění plánu a bez výplaty prémie je zaměstnanci vyplácena průměrná základní mzda. Díky prémie za splnění plánu mají zaměstnanci nadstandartní platy, ve srovnání s průměrnými platy ve zlínském kraji. Pokud pracovník plán nesplní, dostává se plat na úroveň průměrného platu. Rozdíl může dělat 7 000 – 10 000 Kč měsíčně. Pokud si zaměstnanec vezme týden dovolené, nebo onemocní, je velmi pravděpodobné, že se mu plán nepodaří splnit, pokud se nesnaží naplnit plán formou přesčasů.

Také je rozdíl v plnění plánu mezi jednotlivými kolegy. Ti co v bance působí déle jak deset let, mají vybudovanou svoji klientelu částečně na osobních vztazích, nemají takový problém s plnění plánu jak ti, co jsou v bance kratší dobu a vlastní klientelu si teprve budují. A to v dnešní době sjednávání a obhospodařování účtů pomocí on-line bankovníctví nebo mobilních aplikací je čím dál složitější.

Změna frekvence uzavírání a vyhodnocení produkčního plánu

První návrh vede ke zmírnění tlaku a zvýšení motivace, související s plněním produkčního plánu, formou prodloužení doby vyhodnocovacího období. Nyní je vyhodnocovací a uzavírací období jeden měsíc, tzn. každý první den v měsíci, začínají všichni zaměstnanci od začátku. Poslední den v měsíci o půlnoci se plán uzavře a vyhodnotí, dle toho je vypočítána prémie do následující měsíční mzdy. Návrhem pro zmírnění tlaku a stresu kvůli plnění plánu, je prodloužení uzavírací doby na období jednoho čtvrtletí. Fungovalo by to tak, že čtvrtletní plán by byl 3x vyšší než stávající měsíční. Nový plán by se otevřel první den v novém čtvrtletí a uzavřel na konci čtvrtletí. Samozřejmostí by byla měsíční „kontrolní“ vyhodnocení, aby bankéř věděl, jak se mu daří a zda v dalším měsíci musí podniknout významnější kroky pro zvýšení aktivit, pokud se mu plán nedaří plnit. V případě dovolené má pracovník významně delší dobu na to, aby zameškaný čas v práci byl schopen dohnat. Tento návrh je z pohledu nákladů nulový, ba právě naopak, šetřil by čas tedy i peníze manažerům za měsíční zpracovávání plněné produkce.

Tabulka 7. Stávající systém vyplácení prémie (vlastní zpracování)

Leden	Vyhodnocení	Únor	Vyhodnocení	Březen	Vyhodnocení
1. ledna začíná nové období pro měření a splnění plánu.	V případě plnění plánu vyplacena prémie.	1. února začíná nové období na pro měření a splnění plánu.	V případě nesplnění plánu není vyplacena prémie.	1. března začíná nové období na pro měření a splnění plánu.	V případě nesplnění plánu není vyplacena prémie.

Tabulka 8. Navrhovaná úprava systému vyplácení prémie (vlastní zpracování)

1. čtvrtletí	Vyhodnocení	2. čtvrtletí
Období pro měření a plnění plánu. V každém měsíci dílčí kontrola stavu plánu.	V případě plnění vyplacena čtvrtletní prémie.	Nové období pro měření a plnění plánu. V každém měsíci dílčí kontrola stavu plánu.

Změna vyplácení prémie v případě plnění plánu

Dalším návrhem je změna vyplácení prémie v případě splnění produkčního plánu, směřující ke zmírnění pocitu tlaku zaměstnanců. Tento návrh se může schválit a aplikovat společně s prvním návrhem, u kterého se doporučuje prodloužit hodnotící období z měsíce na čtvrtletí. Lze je také aplikovat bez uplatnění tohoto návrhu.

Jak už bylo řečeno, prémie jsou vypláceny v rozmezí 7 000 – 10 000 Kč měsíčně, dle pozice obchodníka. Nejsou to zanedbatelné peníze, získat nebo nezískat tyto peníze už může být v horizontu delší doby i existenční záležitost. Pokud část prémie převedeme do základní mzdy a snížíme vyplácenou prémie, nebude to pro zaměstnance existenční záležitost, budou méně ve stresu a bude se jim lépe pracovat. Plnění produkčního plánu bude pro ně jednodušší a snazší. Mírně zvýšené vynaložené náklady se bance určitě vrátí.

Kombinace vyplácení prémie s benefity

Další návrh pro zvýšení motivace ve vztahu k plnění produkčního plánu je kombinace vyplácené prémie a benefitu. V tomto návrhu je zohledněno i zjištění, že zaměstnanci dnes berou stávající benefity jako samozřejmost a daná situace si žádá určité osvěžení nebo změnu těchto benefitů. Jednou z možností je převedení části benefitů, které mají zaměstnanci automaticky, na benefity svázané s plněním produkčního plánu. Zde by se mohla nabídka benefitů rozšířit o dny volna navíc. Tím by se také částečně vyřešil požadavek zjištěný v dotazníkovém šetření v otázce č. 11, kde nejvíce respondentů uvádí, že by přivítali dny volna navíc.

Týmové splnění plánu a rozšíření benefitu pro celý tým pobočky

Celkový produkční plán by nebyl sledován jen z pohledu jednotlivců, ale byl by zainteresován celý pracovní tým pobočky. Plán je připravován pro pobočky a poté se rozpadá na jednotlivé pracovníky. Tým pobočky dnes není nijak motivován jako pracovní tým. Pro zvýšení motivace by se do benefitního systému cafeteria přidaly ještě odměny pro celý pracovní tým. V případě, že plán splní celá pobočka, má tento tým nárok na benefit z cafeteria shopu, který si společně vyberou všichni pracovníci daného týmu.

Návrhy pro jednotlivé odměny:

Víkend ve vinném sklípku

Nebo také putování ze sklípku do sklípku. Tento velmi oblíbený víkendový pobyt nabízí hotel Bukovanský mlýn na Slovácku včetně ubytování na 2 noci ve stylově zařízeném dvouúžlkovém pokoji s polopenzí. Do víkendového pobytu je zahrnuta prohlídka větrného mlýna s výkladem. Program na pátek: po příjezdu degustace vzorků vín ve stylové vinotéce Rotunda s výkladem sklepmistra. V sobotu proběhne návštěva stylových soukromých vinných sklepů, degustace vín s jednotlivými sklepmistry a drobným občerstvením. Na závěr obdrží účastníci degustační sklenice s logem Bukovanského mlýna (bukovansky-mlyn.cz, © 2020).

Letecký euro víkend

Společnost LETECKÉ EUROVÍKENDY.CZ – CORNISTOUR se specializuje na víkendové pobyty v evropských metropolích. Odlety se uskutečňují ve většině případů z Prahy. Společnost zajistí celou akci na klíč. Cena zahrnuje letenku, ubytování se snídaní a popřípadě průvodce (leteckeeurovikendy.cz, © 2020).

Kurz vaření světové kuchyně s ochutnávkou

Jedná se částečně o tembuildingovou akci. Firma Chefparade se specializuje na různé druhy kurzů vaření přes individuální až po firemní a skupinová vaření. Kurs probíhá v kuchyňském studiu v Praze na Žižkově. Připraven je seznam jedinečných jídel z celého světa. Výběr menu a jeho příprava zabere max. 80 min a veškeré ingredience jsou připraveny na místě. Pro zpestření večera firma nabízí přípravu různých soutěží a her, jako např. rozeznat vůně koření, třídít luštěniny asijskými hůlkami. Vítězný tým se může těšit na originální kuchařské dárky, které zajistí společnost Chefparade (chefparade.cz, © 2020).

Víkendový pobyt v přírodě s wellnessem

Klasikou mezi firemními akcemi jsou wellness pobyty. V dnešní době, už má wellness nebo spa velké množství hotelů, tudíž si stačí vybrat jen lokalitu. Aby se zbytečně neztrácel čas s přejezdy, je navržen místní hotel Horal, který je připraven obsloužit i firemní klientelu. Nabízí krásné, klidné prostředí beskydských hor, místní gastronomii, wellness, saunový svět, popř. konferenční sály a originální firemní programy.

Specifikace pobytu a program v Hotelu Horal:

2x ubytování

2x polopenze – snídaně formou bohatého rautu, večeře formou bufetu

Neomezený vstup do wellness centra, relaxačního bazénu nebo fitness.

V pátek večer vybraný program a živá hudba

Všechny výše zmíněné návrhy jsou také využitelné i jako návrhy ke zlepšení pracovních vztahů mezi kolegy. Aktuální situace špatných pracovních vztahů je částečně způsobena tlakem na plnění plánů a vysokou variabilní složkou v podobě prémie. Každý zaměstnanec se snaží mít splněn svůj vlastní plán a pomoc nebo kooperace s kolegy jde stranou.

10.3.2 Snížení fluktuace nejen nově příchozích zaměstnanců

Jedna z možností jak více motivovat pracovníky k setrvání v bance je využití:

Best practice

Tato praxe je navržena k eliminaci odchodu zaměstnanců, kteří v bance pracují v období do jednoho roku. V tomto období byl zjištěn největší odliv, jinak spokojených pracovníků.

Důsledkem jsou vysoké nároky na certifikační zkoušky a rychlý přestup do pracovního procesu s nastaveným produkčním plánem.

Best practice je postavena na spolupráci stávajících pracovníků a nových zaměstnanců, kteří jsou čerstvě proškoleni a mají splněny všechny certifikační zkoušky. Každý z nově příchozích zaměstnanců by byl přiřazen k nejlepšímu pracovníkovi v bance po dobu tří měsíců. Tito kolegové by navázali úzkou spolupráci.

Nový pracovník by bedlivě sledoval práci kolegy a měl možnost se učit od nejlepšího bankéře profesionální prodejní komunikaci s klientem a celou praxi v bance. Naopak zkušený kolega by nového pracovníka částečně úkoloval, tím ho zasvěcoval do procesů a nejlepších postupů banky. Nováček by mu naopak pomáhal s administrativními úkoly a dělal mu časový prostor pro oslovování a komunikaci s klienty. Zkušenému pracovníkovi by se po dobu péče o nového zaměstnance vyplácela odměna navíc ve mzdě. Po ukončení spolupráce by následovala určitá zainteresovanost pracovníka, na plnění plánu nováčka, formou bonusů jako odměna za dobře odvedenou práci. Tato praxe přináší rovnou několik výhod. Hlavním přínosem je eliminace odchodů zaměstnanců z banky. Další výhodou je, že se zaměstnanci mezi sebou lépe poznají hned od začátku. Nováčkovi to ulehčí seznamování se s novým prostředím a lépe a rychleji se adaptuje. Od začátku by byla nastavena lepší pracovní spolupráce a v neposlední řadě by nový pracovník měl tu nejlepší praxi.

10.3.3 Zlepšení pracovní atmosféry a kooperace mezi kolegy

Jak už bylo řečeno, z analýz vyplynulo, že čtvrtina zaměstnanců se domnívá, že pracovní atmosféra není vyhovující. Důvodem je vysoké konkurenční prostředí způsobené také nátlakem k plnění plánu. Částečně se pracovní atmosféra uvolní, pokud vedení banky přijme návrhy z kapitoly 10.3.1. K zlepšení pracovní atmosféry také pomůže aplikací best practice, která je podrobně popsána v kapitole 10.3.2 snížení fluktuace nejen nově příchozích zaměstnanců, která popisuje adaptaci nováčka do prostředí pobočky také tím, že se výrazně sblíží se svými kolegy díky vytvoření dvojčlenných týmů – nováček a zkušený kolega. Nováček bude po dobu adaptace bedlivě sledovat a přihlížet svému zkušenému kolegovi, který ho bude zapojovat do určitých pracovních úkonů a bude mu ukazovat svou odzkoušenou a fungující praxi.

Teambuildingová akce

Přestože dotazníkové šetření ukázalo, že osobní vztahy na pracovišti jsou hodnoceny pozitivně, je nutné podpořit také vztahy pracovní. Jednou z metod je teambuilding akce. Jedná se o nenásilnou, hravou formu, vedoucí ke zlepšení pracovních vztahů a stmelení celého pracovního týmu. V současné době tyto akce nabízejí specializované firmy, které se na tento druh aktivit zaměřují. Nabízejí celou škálu různých variant akcí, jako například zajištění a zorganizování kongresů, firemních večírků, koučingu, různých eventů. Pro účel zlepšení pracovních vztahů je teambuilding ideální. Hlavním cílem akce je zvýšení kooperace, stmelení kolektivu, týmové spolupráce.

Kritéria pro výběr:

- Možnost specializace teambuildingové akce, dle potřeb banky
- Zkušenosti v oboru
- Reference
- Cena

Požadavky banky na teambuildingovou akci:

- Místo konání: Morava, příroda
- Kdy: Srpen
- Doba konání: pátek, sobota
- Počet osob: 72

Výběr dodavatele teambuildingové akce

Kalkulace ceny u jednotlivých společností jsou propočítány dle nabídek společností. Pro lepší srovnání je v tabulkách uvedena kompletní cena za 72 osob.

Společnost ProBull Teambuilding

ProBull Teambuilding je vzdělávací a konzultační společnost působící v oblasti firemního rozvoje, produkce akcí a teambuildingu. Společnost na trhu působí od roku 2006. Služby poskytuje na území České a Slovenské republiky. Teambuilding dokáže zorganizovat na míru, dle konkrétních potřeb banky, podle stanovených cílů a profilu účastníků navrhuje složení aktivit v programu tak, aby plně uspokojili stanovené cíle a potřeby účastníků. Realizaci navrhují se zřetelem na podnikové cíle a firemní kulturu. (ProBull Teambuilding, © 2017).

Společnost NEWDAY

NEWDAY na trhu působí od roku 2000 její specializací je teambuilding, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, organizování workshopů, firemních večírků, kongresů. Průměrně obslouží 150 akcí a 4 000 klientů za rok. Působí v celé ČR, na Slovensku, ale i v sousedních zemích. Služby poskytují i v anglickém jazyce. Doporučí i ubytovací zařízení s ohledem na množství klientů a typ akce. Outdoorové aktivity jsou navrženy tak, že v případě nepříznivého počasí mají náhradní „suchou“ variantu. V ceně je zahrnuta a zajištěna kompletní průběžná fotodokumentace akce. Z aktivit podporují Dětské Kardio centrum v Motole.

Společnost FIRMSPORT

Na trh vstoupili v roce 2005, kdy začali pořádat aktivity pro děti, následně začali provozovat tábory, lyžařskou školu, vodácké výlety pro děti i dospělé, sportovní akce pro základní a střední školy, firemní teambuildingové programy, zahraniční zájezdy za zábavou a spoustu dalších aktivit. Momentálně je největší doménou teambuilding, rafting, paintball a stále akce pro děti. Pořádají přes sto akcí ročně. K zákazníkům přistupují individuálně a snaží se vyhovět i těm nejnáročnějším požadavkům.

Všechny Teambuildingové společnosti dokáží zrealizovat celou akci na klíč, včetně zařízení ubytování a stravy. Cenové nabídky jednotlivých společností jsou připraveny pro 72 lidí, půldenní teambuildingovou akci, jednodenní ubytování s plnou penzí.

Tabulka 9. Přehled nákladů teambuildingové akce vybraných firem (vlastní zpracování)

	ProBull	NEWDAY	FIRMSPORT
Ubytování	68 400 Kč	61 200 Kč	57 600 Kč
Strava	23 040 Kč	23 400 Kč	28 080 Kč
Teambuilding	88 000 Kč - 98 000 Kč	75 000 Kč	72 500 Kč
Celkem	179 440 Kč – 189 000 Kč	159600 Kč	158180 Kč

Pro potřeby banky byla vybrána společnost NEW DAY s.r.o., hlavně proto, že má letité zkušenosti, dokáže akci opravdu specializovat a zaměřit celý program na posílení určité slabé stránky týmu. Konkrétně byla vybrána teambuildingová akce Zlatá horečka Klondyke.

Jde o týmovou vysoce motivační hru se zaměřením na spolupráci, sounáležitost, stmelení týmu. Tématika se odvíjí od skutečné události, kdy na Aljašce propukla zlatá horečka. Za doprovodu poutavého příběhu plní účastníci společně jednotlivé výzvy, sbírají zlatáky, posouvají se pomocí speciální mapy, přitom plní týmové úkoly a duševní výzvy. Vygradování programu probíhá v závěru akce, která je pro všechny týmy společná. Nejúspěšnější tým si odnáší týmovou odměnu. Program je velmi napínavý a díky nenásilnému zapojení dokáže strhnout i ty největší odpůrce týmových aktivit.

10.3.4 Zlepšení pracovních podmínek a pracovní doby

Tyto návrhy se zaměří na zvýšení spokojenosti pracovníků v bance, pomocí návrhu na úpravu zlepšení pracovních podmínek. Prostory banky jsou umístěny v pěkném moderním prostředí, ale z pohledu hluku nevyhovující pro bankovní služby. První návrh se bude zabývat úpravou těchto prostor. Další návrh bude řešit zvýšení spokojenosti pracovníků díky úpravě otevírací a pracovní doby. Úpravou by měli zaměstnanci získat více osobního volna.

Zlepšení pracovního prostředí v bance

Pracovní prostředí zahrnuje širokou škálu faktorů. Všechny tyto faktory ovlivňují jak fyzickou tak duševní pohodu zaměstnance. Vhodné pracovní prostředí příznivě ovlivňuje, motivuje a v neposlední řadě stimuluje pracovníky k produktivním výkonům. Je tedy nezbytně nutné zabývat se pracovním prostředím v bance, především proto, že z dotazníkového šetření byla zjištěna určitá nespokojenost poměrně vysokého procenta zaměstnanců se svým pracovním prostředím. Byť jsou jednotlivé pobočky zařízeny velmi moderně, prosvětleně a vzdušně, se zázemím pro pracovníky, právě toto způsobuje nemalé problémy. Jednotlivé pobočky jsou jeden otevřený prostor, který je rozdělen skleněnými přepážkami umístěnými mezi jednotlivé stoly bankéřů. Vznikají tak v prostoru kóje, které mají vždy jednu stranu otevřenou. Přepážky nejsou umístěny ke stropu, ale pouze do výšky 2m. Toto řešení je příčinou nadměrného hluku, nesoucího se z jednotlivých pracovišť pracovníků, kde jednotliví bankéři a bohužel i klienti slyší, co se děje u dalších pracovních stolů ostatních bankéřů. Toto je násobeno ještě poměrně malým prostorem téměř u všech poboček. Jedno z řešení je najít nové vyhovující prostory. Toto řešení bylo hned v jednom z počátečních hovorů s vedoucím pobočky kategoricky zamítnuto, proto dále toto řešení již nebude zmiňováno.

Uzavření prostoru jednotlivých pracovišť

Dalším řešením, které je schůdnější, jednodušší, časově i finančně méně náročné, je uzavření prostor stávajících pracovišť a vytvoření tzv. kóje, za použití bezpečnostního tvrzeného skla se vstupními dveřmi. Tyto kóje jsou v menší míře již nyní na pobočkách nainstalovány, ale jsou využívány pouze vedoucími pracovníky a bankéři pro VIP klientelu. Tato instalace by zajistila všem bankéřům stejný komfort při práci, bez hluku a jiných rušivých zvukových elementů. Jednalo by se o uzavření 10 pracovních a zároveň jednacích míst bankéřů.

Jiným a nejjednodušším řešením je instalace skleněných přepážkových příček až do stropu bez realizace instalace dveří.

Akustické stropní obklady

Na odhlučnění prostoru a rozpadu zvuku lze využít speciální obklady na strop. Tyto stropní obklady snižují hlučnost a usnadňují komunikaci. Zároveň vytváří designově originální strop. Zavěšují se přímo nad konkrétním místem pracovní stanice a tím eliminují šíření zvuku. Obklad je vyroben ze speciální akustické pěny vyvinuté pro pohlcování zvuku. Díky různým tloušťkám pohlcuje zvuk v několika frekvenčních spektrech. Realizace probíhá barevně i velikostně na přání banky. Instalace je velmi jednoduchá a rychlá (Silent-lab.cz, © 2020).



Obr. 36. Stropní obklady (Silent-lab.cz, © 2020)

Akustické stěnové obklady

Jsou navrženy tak, aby pohlcovaly frekvence vytvořené lidským hlasem. Výrazně snižují šum v pozadí. Jsou vyrobeny stejně jako stropní obklady z pěny speciálně vyvinuté pro pohlcování zvuku. Společnost nabízí svým zákazníkům extra akustický design dle přání zákazníka. Stačí si jen vybrat materiál, barvu a tvar. Stěnové obklady lze také potisknout.



Obr. 37. Stěnové obklady (Silent-lab.cz,
© 2020)

Úprava pracovní a otevírací doby poboček

V současné době mají pobočky ve většině případů otevřeno od 9:00 do 17:00 hodin. Pracovníci chodí ráno ještě o půl hodiny dříve. Pracovní doba je tedy 8,5 hodiny každý den, na oběd je půl hodiny přestávka. Čistý časový fond odpracovaných hodin jednoho pracovníka na jeden den je 8 hodin, za týden je to tedy 40 hodin.

Tabulka 10. Stávající otevírací a pracovní doba (vlastní zpracování)

	Otevírací doba	Pracovní doba	Celkem odprac. hodin na jednoho pracovníka
Pondělí	9:00 -17:00	8:30 – 17:00	8
Úterý	9:00 -17:00	8:30 – 17:00	8
Středa	9:00 -17:00	8:30 – 17:00	8
Čtvrtek	9:00 -17:00	8:30 – 17:00	8
Pátek	9:00 -17:00	8:30 – 17:00	8
Celkem			40

Ze vstupního rozhovoru s vedoucími vyplynulo, že pro stejný typ nabízených bankovních služeb jsou vždy minimálně dva bankéři, takže kolegové jsou zastupitelní. Vedoucí a zástupce vedoucího umí všechny produkty banky a ve výjimečných situacích jsou schopni zastoupit jakéhokoliv bankéře.

To nahrává situaci na prodloužení otevírací doby a rozdělení pracovních směn na ranní a odpolední. Podařilo by se splnit přání pracovníků, kteří si přejí mít více volna. Toto přání vyvstalo z dotazníkového šetření, stejně jako další požadavek a to home office.

Díky prodloužení otevírací doby a rozdělení směn na ranní a odpolední se dají realizovat oba tyto požadavky. Směnováním vznikne více osobního volna každému zaměstnanci. Výhodou také je, že pobočky banky budou časově dostupnější i pro jejich klienty. Otevírací doba by byla od 8:00 do 18:00 hodin, kromě pátku, kdy by byla otevírací doba od 8:00 – 15:00 hodin. Páteční kratší pracovní doba kopíruje dnešní moderní trend, umožnit zaměstnancům prodloužení víkendu a možnost vyjet z města k víkendovým pobytům co nejdříve a vyhnout se tak pátečním zácpám. Ranní směna by začínala pevnou pracovní dobu od 7:00 hodin a končila 14:30 hodin. Odpolední směna by začínala pevnou pracovní dobu od 10:30 hodin a končila 18:00 hodin.

Obě pevné pracovní doby ranní i odpolední jsou oproti původní pracovní době o hodinu kratší. Díky tomu vznikl prostor nabídnout zaměstnancům flexi pracovní dobu, která tvoří 4 hodiny čistého časového fondu týdně. Tuto flexi pracovní dobu mohou zaměstnanci využít v průběhu týdne jako home office nebo si o tento čas prodlouží pevnou pracovní dobu. Poslední změna, která nastala, je zkrácení pracovní doby o půl hodiny týdně. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců se úpravou pracovní a otevírací doby podařilo dosáhnout:

- Pracovníci mají více osobního volna.
- Část pracovní doby – 4 h týdně si mohou organizovat dle svého uvážení, buď na pobočce nebo home office.
- Zkrácená páteční otevírací i pracovní doba.

A v neposlední řadě:

- Pro klienty banky větší časová dostupnost.

Tabulka 11. Navrhovaná úprava otevírací a pracovní doby (vlastní zpracování)

	Otevírací doba	Ranní směna	Odpolední směna	Flexi	Celkem
Pondělí	8:00 -18:00	7:00 – 14:30	10:30 - 18:00	1	8
Úterý	8:00 -18:00	7:00 – 14:30	10:30 - 18:00	1	8
Středa	8:00 -18:00	7:00 – 14:30	10:30 - 18:00	1	8
Čtvrtek	8:00 -18:00	7:00 – 14:30	10:30 - 18:00	1	8
Pátek	8:00 -15:00	7:00 – 15:00	7:00 – 15:00		7,5
					39,5

10.4 Nákladová analýza

Tato kapitola se bude zabývat náklady u jednotlivých návrhů. Na závěr kapitoly jsou vypočteny nejnižší možné a nejvyšší možné celkové náklady na projekt v časovém období jednoho roku a následujícího roku.

10.4.1 Náklady související se zlepšením motivace vzhledem k plnění plánu

Rozpuštění prémie do základní mzdy

V případě rozpuštění části prémie do základní mzdy zaměstnanců se jedná o průměrnou částku 4 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. Plán plní v průměru 85% zaměstnanců. 85% prémie se tedy stejně vyplácí. Zvýšený náklad by tedy vznikl pouze ze zbývajících 15%, které nejsou vypláceny z důvodu nesplnění plánu. V propočtu se tedy musí zohlednit pouze 15% nevyplacených prémie.

Náklady jsou tedy vypočteny takto:

$$(4\,000\text{ Kč} \times 72\text{ zaměstnanců}) \times 15\% = \mathbf{43\,200\text{ Kč/ měsíčně}}$$

Měsíční náklady související s převodem části prémie do základního platu, kvůli snížení stresu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců je **43 200 Kč/ měsíčně** na 72 zaměstnanců.

Na jednoho zaměstnance činí tento náklad hodnotu **600 Kč/měsíčně**.

$$64\,800\text{ Kč} / 72\text{ zaměstnanců} = 600\text{ Kč}$$

Celkové roční náklady na rozpuštění prémie do základní mzdy za 72 zaměstnanců činí: **518 400 Kč**

Náklady na týmové benefity

V kapitole 9.3.1 bylo navrženo doporučení zainteresovat do plnění plánu celý tým pobočky. V případě, když splní plán celá pobočka, pracovníci si vyberou teamový benefit. Vyhodnocení by probíhalo jedenkrát za rok.

- Víkend ve vinném sklípku:

Cena víkendového balíčku obsahuje ubytování na 2 noci s polopenzí, degustaci vzorků vín, návštěva vinných sklípků s ochutnávkou, degustační sklenice.

Cena na 1 osobu: **3 390 Kč**

Hotel nabízí 10 % slevu při počtu účastníků 10 a více.

Cena na jednu osobu by tedy byla 3 051 Kč. Celková cena za 72 osob je **219 672 Kč**

- Letecký eurovíkend

V případě víkendu, stráveného v evropské metropoli, je rozpětí cen velmi široké. Záleží na škále zvolených služeb, místě pobytu, termínu, typu ubytování. Jsou navrženy tři kvalitativní varianty:

Low cost: bez průvodce, levnější hotel, nízkonákladová letecká společnost

Standard: s průvodcem, hotel na okraji města, letenka.

Exklusive: s průvodcem, hotel s transferem z letiště v žádané lokalitě centra metropole, letenka s občerstvením.

Společnost nabízí množstevní slevu ve výši 10% při počtu účastníků 12 a více.

Tabulka 12. Náklady na letecký eurovíkend (vlastní zpracování)

Typ euro víkendu	Low cost	Standart	Exlusive:
Cena	4 190 Kč	7 840 Kč	13 890 Kč
Cena s 10% slevou	3 771 Kč	7 056 Kč	12 501 Kč
Celkem	271 512 Kč	508 032 Kč	900 072 Kč

- Kurz vaření světové kuchyně s ochutnávkou

Celková cenová nabídka od společnosti ChefParade, za kurz vaření světového menu s doprovodným programem pro 72 lidí je **108 000 Kč**.

- Wellness pobyt na hotelu Horal

Kompletní víkendový program popsany v kapitole 9.4.1 vyjde pro 72 účastníků na **252 000 Kč**. Jedná se o balíček služeb, ve kterém je zahrnuto ubytování na 2 noci, neomezený vstup do lázní, polopenze a páteční programový večer.

10.4.2 Náklady spojené se snížením fluktuací zaměstnanců

Tyto náklady jsou navrženy za předpokladu, že se přijme ročně 5 nových pracovníků. Po dobu tří měsíců budou spolupracovat s nejlepším kolegou a následujících 9 měsíců se bude u nováčka sledovat plnění plánu, pokud splní plán kolega, který ho zaučoval, obdrží bonus ve výši 500 Kč.

Tabulka 13. Náklady spojené se snížením fluktuace (vlastní zpracování)

Úkon	Mzda, bonus/měsíčně	Doba	Počet nováčků	Celkem
Zaučení	1 000 Kč	3 měsíce	5	15 000 Kč
Zainteresanost	500 Kč	9 měsíců	5	22 500 Kč
Celkem				37 500 Kč

10.4.3 Náklady související se zlepšením pracovní atmosféry na pracovišti

- Náklady na teambuildingovou akci

Náklady související s realizací teambuildingové akce od společnosti NEWDAY jsou uvedeny v následující tabulce. Kalkulace nákladů je propočítána na 72 zaměstnanců. Celková částka **159 600 Kč** je včetně zajištění ubytování a stravy po celou dobu akce.

Tabulka 14. Náklady na teambuilding (vlastní zpracování)

	NEWDAY
Ubytování	61 200 Kč
Strava	23 400 Kč
Teambuilding	75 000 Kč
Celkem	159 600 Kč

10.4.4 Náklady související se zlepšením pracovních podmínek

- Uzavření prostor jednotlivých pracovišť bankéřů

Náklady, související s uzavřením pracovních prostor bankéřů zahrnují nákup a instalaci skleněných příček a dveří. Celkové náklady jsou vyčísleny v následující tabulce:

Tabulka 15. Náklady na realizaci odhlučnění pracovního prostoru pomocí skleněných příček (vlastní zpracování)

Popis	Cena /kus	Množství	Celkem
Skleněná příčka	4 900 Kč	30	147 000 Kč
Dveře	10 200 Kč	3	30 600 Kč
Montáž	35 000 Kč	1	35 000 Kč
Celkem			212 600 Kč

- Stropní akustické obklady

Tyto obklady je nutné naistalovat do všech poboček. Celkem je potřeba 10 instalací systému odhlučnění. Každý systém se skládá ze čtyř různě tlustých desek. Cena jedné desky o rozměru 800 mm x 600 mm je 2 640 Kč. Na všechny pobočky je tedy potřeba 40 ks desek.

Tabulka 16. Náklady na stropní akustické obklady (vlastní zpracování)

Popis	Cena/kus	Množství	Celkem
Odhlučňovací desky	2 640 Kč	40	105 600 Kč
Instalace	16 200 Kč	1	16 200 Kč
Celkem			121 800 Kč

Náklady na kompletní realizace stropního odhlučnění jsou **121 800 Kč**.

- Stěnové akustické obklady

V každé pobočce se naistaluje jeden stěnový obklad v podobě a barvě loga banky. Výroba loga na zakázku ze speciální pěny pohlcující hluk vyjde na 15 230 Kč.

Tabulka 17. Náklady na stěnové akustické obklady (vlastní zpracování)

Popis	Cena/kus	Množství	Celkem
Logo ze speciální pěny	15 230 Kč	5	76 150 Kč
Instalace	28 450 Kč	1	28 450 Kč
Celkem			104 600 Kč

Celkové náklady na projekt nelze jednoznačně vyčíslit, protože existují různé varianty realizace jednotlivých řešení, které lze kombinovat. Proto jsou dále uvedeny 2 varianty.

- **První varianta** realizace návrhů a doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců počítá s **nejlevnějšími** možnými náklady za první a následující rok.
- **Druhá varianta** je nastavena s využitím všech řešení v **nejdražších** variantách, také obsahuje kalkulaci nákladů za první a následující rok.

*Tabulka 18. Celkové náklady na projekt – varianta 1., první rok
(vlastní zpracování)*

Návrh	Roční náklady
Rozpuštění prémie do základní mzdy	518 400 Kč
Roční týmový benefit	108 000 Kč
Náklady spojené se snížením fluktuace	37 500 Kč
Teambuildingová akce	159 600 Kč
Stěnové akustické obklady	104 600 Kč
Celkové náklady	928 100 Kč

Celkové náklady projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců v prvním roce v nejlevnější variantě jsou vyčísleny na **928 100 Kč**. Do této částky jsou započteny i náklady na zhodnocení prostoru poboček banky - akustické obklady, které se v dalších letech nebudou opakovat. Celkové náklady na projekt v dalších letech jsou vyčísleny na **823 500 Kč**.

Nejdražší varianta celkových nákladů na projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců banky v prvním roce:

*Tabulka 19. Celkové náklady na projekt – varianta 2, první rok
(vlastní zpracování)*

Návrh	Roční náklady
Rozpuštění prémie do základní mzdy	518 400 Kč
Roční týmový benefit	900 072 Kč
Náklady spojené se snížením fluktuace	37 500 Kč
Teambuildingová akce	159 600 Kč
Skleněné přepážky	212 600 Kč
Stropní akustické obklady	121 800 Kč
Stěnové akustické obklady	104 600 Kč
Celkové náklady	2 054 572 Kč

Celkové náklady projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců v prvním roce v nejdražší variantě jsou vyčísleny na **2 054 572 Kč**. V této částce jsou započteny i náklady související s úpravou a odhlučněním poboček banky – skleněné přepážky, akustické obklady stropní a stěnové, které se v dalších letech nebudou opakovat. Celkové náklady na projekt v dalších letech jsou vyčísleny na **1 615 572 Kč**.

10.5 Riziková analýza

Součástí projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců banky je riziková analýza. Doplňuje komplexní pojetí projektu. Jejím úkolem je odhalení rizik, které by mohly ovlivnit bezproblémový průběh realizace projektu. Pro hladký průběh celé realizace je nutné tato rizika identifikovat, posoudit, vyhodnotit a nastavit opatření k jejich minimalizaci. Každému riziku je přiřazena míra významnosti dopadu rizika pro projekt a míra pravděpodobnosti jeho výskytu v projektu. Obě míry mají tři koeficienty závažnosti:

- Malá významnost pro projekt – 0,15
- Střední významnost pro projekt – 0,3
- Vysoká významnost pro projekt – 0,55

- Malá pravděpodobnost výskytu – 0,15
- Střední pravděpodobnost výskytu – 0,3
- Vysoká pravděpodobnost výskytu – 0,55

Identifikovaná rizika, která mohou ovlivnit postup realizace jsou následující:

- Nedostatek finančních prostředků
- Negativní postoj vedení k návrhům projektu
- Nespokojenost zaměstnanců s jednotlivými návrhy projektu
- Neochota zaměstnanců se přizpůsobit novým požadavkům
- Růst nákladů v průběhu realizace
- Změna politického, ekonomického, konkurenčního prostředí
- Nedodržení termínů časového plánu

V následující tabulce je přehled jednotlivých rizik, kterým je přidělena míra pravděpodobnosti vzniku a význam dopadu. Vynásobením těchto hodnot dostaneme výslednou hodnotu míry rizika jednotlivých položek. Ta je uvedena v pravém sloupci tabulky.

Tabulka 20. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika			Význam dopadu rizika			Výsledek
	0,15	0,3	0,55	0,15	0,3	0,55	
Nedostatek finančních prostředků		■				■	0,165
Negativní postoj vedení k návrhům projektu	■					■	0,083
Nespokojenost zaměstnanců s jednotlivými návrhy		■			■		0,090
Neochota zaměstnanců se přizpůsobit		■				■	0,165
Růst nákladů v průběhu realizace		■			■		0,090
Změna politického, ikon., konkurenčního prostředí	■			■			0,023
Nedodržení termínů časového plánu		■		■			0,045

Na základě vyhodnocení míry rizik je možné segmentovat rizika do tří kategorií:

Nízká, do této kategorie se řadí možnost změny politického, ekonomického a konkurenčního prostředí, nedodržení termínu časového plánu, negativní postoj vedení k návrhům projektu. Změny ve vnějším prostředí banky mohou částečně ovlivnit průběh projektu. Příchod těchto změn není schopna banka žádným způsobem ovlivnit. Nedodržení termínů časového plánu má vyšší pravděpodobnost vzniku, ale zpoždění by nemělo nijak zásadně ovlivnit celý projekt. V případě negativního postoje vedení by byl dopad na celý projekt zásadní, pravděpodobnost výskytu rizika je ovšem minimální, protože jednotlivé návrhy byly konzultovány v průběhu tvorby projektu.

Střední riziko představuje nespokojenost zaměstnanců s doporučenými návrhy, růst nákladů v průběhu realizace. Na tato rizika by se měla zaměřit větší pozornost. Obě rizika mají zvýšenou pravděpodobnost výskytu a také dopad rizika na realizaci projektu je vyšší. Nicméně s oběma riziky je možnost pracovat a předcházet jim. U zaměstnanců formou správné prezentace změn, navíc negativních změn pro zaměstnance je navrhováno v projektu minimum. V případě zvýšení nákladů v průběhu realizace, mají některá doporučení více realizačních variant, které se mohou použít jako náhradní.

Vysoké, zde patří nedostatek finančních prostředků, neochota zaměstnanců přizpůsobit se novým věcem. Této kategorii rizik by měla být věnována největší pozornost. Tato rizika byla identifikována jako vysoká, protože mají zásadní dopad na celkový úspěch realizace doporučených návrhů.

10.5.1 Návrhy opatření k eliminaci rizik

Obsahem této kapitoly jsou návrhy, které povedou k minimalizaci nebo úplnému vyloučení jednotlivých identifikovaných rizik. S některými riziky se dá pracovat lépe, některá se ovlivňují hůře. Riziko negativního postoje vedení a nespokojenost zaměstnanců se dá eliminovat správnou prezentací projektu. U vedení je nutné prezentaci zaměřit na celkový přínos projektu s důrazem na výhody plynoucí z jednotlivých řešení a především jednodušší, hladší stoprocentní plnění nastaveného plánu. Pro zaměstnance je důležité v prezentaci zdůvodnění negativních opatření, kterých sice v projektu moc není, ale změny nemusejí vyhovovat všem zaměstnancům stejně. Dále je velmi důležité po prezentaci otevřít diskusi se zaměstnanci a vysvětlit veškeré obavy, které mohou lidem vyvstat ze strachu se zaváděním nových opatření. Růst nákladů v průběhu realizace projektu lze eliminovat již na začátku tvorby projektu tím, že do kalkulace bude zařazena také rezerva pro případ zvýšení nákladů ať už z důvodu změn v politickém, ekonomickém či konkurenčním prostředí, nebo změnou cen jednotlivých dodavatelských zakázek. Riziko nedodržení časového plánu lze eliminovat pouze velmi detailní a kompletní přípravou a přísným dodržováním časového plánu v průběhu realizace celého projektu.

10.6 Časová analýza

Tato analýza má zajistit jasnou orientaci v časových meznících jednotlivých činností při realizaci projektu. Pro časovou analýzu byl nejdříve využit program Microsoft Excel, ve kterém byla vytvořena přehledná tabulka jednotlivých činností. Celý projekt obsahuje

jedenáct činností, které na sebe navzájem navazují. Tyto činnosti jsou označeny písmeny abecedy dle časové posloupnosti. Každá činnost má v tabulce uveden čas potřebný k realizaci a činnost, na kterou navazuje.

Tabulka 21. Časový harmonogram projektu – CPM (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Předcházející činnost	Doba trvání (dny)
A	Vstupní konzultace s vedoucím poboček	-	1
B	Dotazníkové šetření - příprava, zpracování	A	15
C	Vyplnění dotazníků zaměstnanci	B	7
D	Vyhodnocení, analýza dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	C	7
E	Prezentace výsledků dotazníkového šetření, rozhovory s vedoucími a zaměstnanci	D	4
F	Vypracování projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců	D, E	20
G	Prezentace projektu vedoucím pracovníkům	F	1
H	Schválení, úprava projektu dle požadavků finančního a personálního oddělení	G	10
I	Prezentace a diskuze se zaměstnanci	H	1
J	Příprava pro zavedení jednotlivých návrhů	H, I	14
K	Realizace projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců	J	365
L	Vyhodnocení projektu	K	30

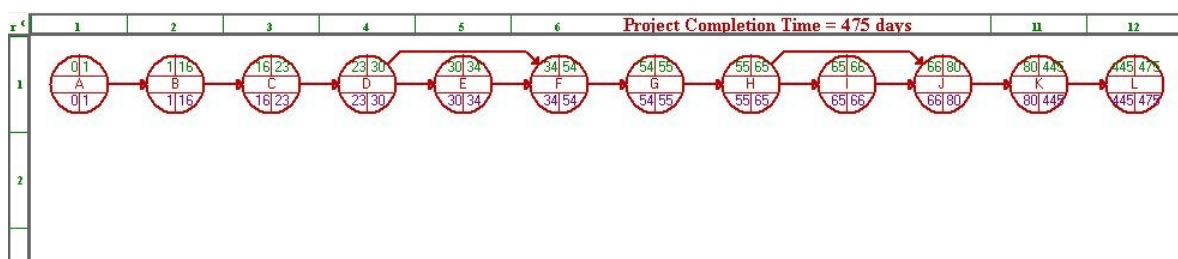
Obsah tabulky je dále zpracován v programu WinQSB, z jehož pomoci je vypracován časový harmonogram, sloužící pro výpočet celkové doby trvání celého projektu. V grafickém zobrazení jsou patrné kritické cesty

05-31-2020 17:54:22	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	15	1	16	1	16	0
3	C	Yes	7	16	23	16	23	0
4	D	Yes	7	23	30	23	30	0
5	E	Yes	4	30	34	30	34	0
6	F	Yes	20	34	54	34	54	0
7	G	Yes	1	54	55	54	55	0
8	H	Yes	10	55	65	55	65	0
9	I	Yes	1	65	66	65	66	0
10	J	Yes	14	66	80	66	80	0
11	K	Yes	365	80	445	80	445	0
12	L	Yes	30	445	475	445	475	0
	Project Completion Time	=	475	days				
	Number of Critical Path(s)	=	4					

Obr. 38. Znárodnění délky projektu a kritických cest (Výstup z WinQSB)

Z výstupní tabulky programu WinQSB vyplývá, že nejkratší doba potřebná na realizaci projektu je 475 dní. V tabulce jsou uvedeny nejkratší a nejpozdější možné začátky a konce každé činnosti. Z tabulky vyplývá, že projekt má 4 kritické cesty.

V síťovém grafu jsou znázorněny 4 kritické cesty červeně. Ukazují posloupnost jednotlivých činností, zpoždění v jakémkoli bodě přinese zpoždění celého projektu. Nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností jsou označeny zeleně. Nejpozdější možné začátky a konce jsou označeny fialovou barvou.



Obr. 39. Síťový graf (výstup z programu WinQSB)

11 SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projekt byl vypracován na základě zpracování teoretických poznatků zabývajících se řízením lidských zdrojů, motivací a odměňování zaměstnanců. Podkladem pro projekt bylo také vypracování analytické části zabývající se zlepšením motivace pracovníků v bance.

Hlavním cílem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. K dosažení tohoto je nezbytné zabývat se dílčími cíli a vyřešit situaci s demotivujícími podmínkami při plnění produkčního plánu, nespokojeností s pracovním prostředím banky, dále je nutné se zabývat pracovními vztahy mezi kolegy a v neposlední řadě snížit fluktuaci, především nově příchozích pracovníků.

Pro splnění hlavního cíle a především dílčích cílů je předloženo několik návrhů. Tyto návrhy jsou nastaveny se zřetelem na jejich realizovatelnost a stávající situaci v bance i vnějším prostředí tak, aby byla využita maximální efektivita jednotlivých řešení. Proto je u některých návrhů poskytnuto více variant v různých cenových ekvivalentech, vedení tak může rozhodnout dle svých potřeb, priorit a finančních možností.

Veškeré doporučené návrhy jednoznačně vedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Důležitým podkladem pro vytvoření všech návrhů bylo dotazníkové šetření, vyhodnocením dotazníků bylo možno odhalit faktory dílčí nespokojenosti zaměstnanců. Následující rozhovory se zaměstnanci i vedením doplnilo a pomohlo identifikovat jednotlivé detailní činitele nespokojenosti.

Projektové řešení obsahuje několik dílčích částí. Po prvotním pečlivém a důkladném rozboru stávající situace a stanovením cílů a doporučení návrhů, následovala kompletní nákladová analýza. Úkolem této analýzy je detailní rozbor nákladů jednotlivých variant řešení tak, aby vedení mělo možnost vybrat si vždy to maximálně vyhovující řešení, dle jejich požadavků. Projekt je také podroben časové analýze. Díky této analýze má banka podklady pro stanovení přesného časového harmonogramu. Dále je z analýzy zjištěna minimální možná doba na přípravu, realizaci a vyhodnocení celého projektu. Projekt je jednoznačně vystaven určitým rizikům, proto je součástí riziková analýza. Tato analýza pomohla nejen identifikovat jednotlivá rizika, ale především jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost následků, které by způsobily. Proto byla následně doporučena opatření, která pomohou výskyt těchto rizik eliminovat.

Prosté zavedení projektu nestačí. Nejnáročnější částí celého projektu je jeho realizační po-
tažmo testovací část a hlavně průběžné sledování a vyhodnocování výsledků plnění hlav-
ního cíle.

ZÁVĚR

V současné době jsou správně motivovaní, dlouhodobě spokojení, loajální a oddaní pracovníci nejdůležitějším konkurenčním nástrojem. Toto zajišťuje nejen konkurenceschopnost, ale také větší jistotu dlouhodobého růstu společnosti. To si plně uvědomuje i banka, proto součástí naplňování její strategie je motivování svých zaměstnanců. Za klíčové považuje inspirativní vedení lidí a budování skvělých mezilidských vztahů, pomoc při osobním a kariérním růstu, budování značky „nejatraktivnější zaměstnavatel“. Naplňování strategie, subjektivní pocity svých pracovníků si banka pravidelně ověřuje dotazováním a plošnými průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování projektu pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance. Dílčími cíli projektu jsou především zlepšení motivace pracovníků při plnění produkčního plánu, zlepšení pracovních vztahů a pracovních podmínek a v neposlední řadě snížení fluktuace nově příchozích zaměstnanců. Projektová část obsahuje několik doporučených návrhů vedoucích ke splnění těchto stanovených cílů práce. Jednotlivé vyhotovené projektové návrhy byly vystaveny nákladové, rizikové a časové analýze. Protože vedení na začátku projektu nestanovilo žádný finanční rozpočet, nákladová analýza nabízí několik variant řešení některých návrhů v různých cenových relacích. Z časové analýzy vyplynulo, že možná doba trvání projektu je 475 dní se čtyřmi kritickými cestami. Pro časovou analýzu byl využit softwarový program WinQSB. Riziková analýza odhalila rizika, která mohou nepříznivě ovlivnit celý průběh realizace projektu. Proto u všech rizik byla posouzena pravděpodobnost výskytu a stupeň dopadu rizika. Jako vysoká rizika byla identifikována nedostatek finančních prostředků a neochota zaměstnanců přizpůsobit se novým postupům. Součástí rizikové analýzy jsou také návrhy na eliminaci jednotlivých rizik.

Projektové části předcházelo zpracování teoretické a analytické části práce. Cílem teoretické části diplomové práce bylo na základě odborné literatury připravit relevantní podklad pro praktickou část z oblasti řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, vymezení pojmy z oblasti lidských zdrojů, jako je motivace, motivační teorie, oddanost, loajálnost, mzda. Obsahem dalších kapitol teoretické části byly analýzy vnějšího vnitřního prostředí PESTLE A SWOT.

Důležitým podkladem pro zpracování projektové části byla analytická část. Na začátku byla provedena charakteristika banky, dále bylo podrobena prostředí společnosti analýzám

SWOT a PESTLE. Poté byl zjištěn stávající stav motivačního a odměňovacího systému zaměstnanců v bance. Pro zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníkové šetření a průběžné nestandardizované rozhovory. Z dotazníkového šetření vyplynuly určité nedostatky v motivačním systému a dílčí výhrady zaměstnanců k systému plnění produkčního plánu, s tím související špatně fungující pracovní vztahy a fluktuace nově příchozích zaměstnanců. Také byla odhalena částečná nespokojenost s pracovním prostředím. Všechny tyto poznatky byly využity a zahrnuty do zpracování projektové části.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London : New York. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9

DĚDINA, Jiří a Jiří OHÁHAL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent Management*. Praha : Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., akt. A dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

NOE, Raymond A., 2011 *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN978-0-07-353046-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha : ASPI, 207 s. ISBN 807357019X.

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

Internetové zdroje:

Az data.cz, © 2018: *Stravenky – historie, jejich využití, plusy mínusy*. [Cit. 2020-15-01]. Dostupné z WWW: <https://www.az-data.cz/clanky/stravenky-jejich-vyuziti-plusy-minusy>

Benefity.cz, © 2020: *Proč si oblíbíte benefity s Benefity*. [online]. [cit. 2020-20-02]. Dostupné z WWW: <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnance/vyhody-benefitu.html>

Bukovanský mlýn, © 2020: *Ubytování*. [online]. [cit. 2020-27-03]. Dostupné z WWW: <https://www.bukovansky-mlyn.cz/o-arealu/>

CFOworld, © 2020: *Nezaměstnanost zůstane nízká, i když ekonomika zpomalí*. [online]. [cit. 2020-23-02]. Dostupné z WWW: <https://cfoworld.cz/analyzy/cesko-2020-nezamestnanost-zustane-nizka-i-kdyz-ekonomika-zpomali-5115>

Česká bankovní asociace, © 2020: *O bankovním sektoru*. [online]. [cit. 2020-21-02]. Dostupné z WWW: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>

Český statistický úřad, © 2020: *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2020-28-01]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Euro.cz, © 2020: [online]. [cit. 2020-27-01]. Dostupné z WWW: <https://www.euro.cz/byznys/zelena-tragedie-na-obzoru-banky-prestavaji-financovat-spinave-projekty-1447376>

Finance.cz, © 2019: *Pět týdnů dovolené je již standard. S jakými dalšími oblíbenými benefity dnes firmy přicházejí?* [online]. [Cit. 2020-14-02]. Dostupné z WWW: <https://www.finance.cz/521800-zamestnanecke-benefity/>

HUNTER, Jan, 2018: *Angažovanost zaměstnanců – zásadní úkol pro leadership.* [online]. [cit. 2020-27-01]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovanihttps://archiv.ihned.cz/c1-65969000-angazovanost-zamestnancu-zasadni-ukol-pro-leadership>

KMOŠEK, Petr, © 2018: *Generace XYZ, rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit.* [online]. [cit. 2020-27-01]. Dostupné z WWW: <https://kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>

Letecké eurovíkendy.cz, © 2019: *Specialista na eurovíkendy.* [online]. [cit. 2020-25-03]. Dostupné z WWW: <http://www.leteckeeurovikendy.cz/>

Managementmania.com, © 2019: *Motivace, motivování a motivační teorie.* [online]. [cit. 2020-20-01]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Penizenavic.cz, © 2020: *Příspěvky zaměstnavatele na finanční smlouvy zaměstnance v 5 bodech.* [Cit. 2020-23-01]. Dostupné z WWW: <http://www.penizenavic.cz/clanky/prispevek-zamestnavatele-na-financni-smlouvy-zamestnance-v-5-bodech>

Portál.pohoda.cz, © 2015: *Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci.* [online]. [Cit. 2020-18-02]. Dostupné z WWW: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>

Probull-teambuilding.cz, © 2017: *Klasický teambuilding.* [online]. [cit. 2020-27-01]. Dostupné z WWW: <https://www.probull-teambuilding.cz/#klasicky-teambuilding>

Půjčky.cz, 2015: *Zaměstnanecké půjčky, jejich výhody a nevýhody:* [online]. [Cit. 2020-14-02]. Dostupné z WWW: <https://www.pujcky.cz/aktuality-pujcky/zamestnanecke-pujcky-jejich-vyhody-a-nevyhody>

Raiffeisen banka, © 2020: *Firemní bankovníctví.* [online]. [cit. 2020-27-01]. Dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/>

Silentlab.cz, © 2020: *Produkty Silenlab.* [online]. [cit. 2020-27-03]. Dostupné z WWW: <https://www.silent-lab.cz/produkty/>

URBAN, Jan, © 2017: *Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?* [online]. [Cit. 2020-11-01]. Dostupné z WWW: <https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>

VmWare.cz, © 2020: *Bankovní domy zavádějí nejmodernější informační technologie.* [online]. [Cit. 2020-23-02]. Dostupné z WWW: <https://www.vmware.com/cz/company/news/releases/2017/vmware-banking-industry-tz-103117.html>

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty banky, 2019

Výroční zpráva banky, 2017

Výroční zpráva banky, 2018

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Rozdělení motivace (vlastní zpracování)</i>	25
<i>Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)</i>	27
<i>Obr. 3. Složky celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424)</i>	31
<i>Obr. 4. Model celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424)</i>	37
<i>Obr. 5. Analýza PESTLE , (Dědina, 2007, s. 25)</i>	38
<i>Obr. 6. Analýza SWOT (Braintools.cz, © 2020)</i>	39
<i>Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců (výroční zpráva, 2018)</i>	44
<i>Obr. 8. Roční čistý zisk (výroční zpráva, 2018)</i>	46
<i>Obr. 9. Skladba provozních nákladů (výroční zpráva, 2018)</i>	46
<i>Obr. 10. Celková pracovní spokojenost (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 11. Pracovní zařazení dle vzdělání a zkušeností (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 12. Spokojenost s pracovními podmínkami (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 13. Vnímání pracovní atmosféry (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 14. Osobní vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 15. Spokojenost zaměstnanců se mzdou (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 16. Spokojenost zaměstnanců s benefity (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 17. Spokojenost se stávající motivací (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 18. Hodnocení motivačních faktorů (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 19. Vyhodnocení průměrné známky motivačních faktorů (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 20. Demotivace (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 21. Faktory demotivace (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 22. Seznam chybějících benefitů (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 23. Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 24. Možnost dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 25. Spokojenost zaměstnanců s nadřazeným (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 26. Spokojenost se způsobem komunikace (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obr. 27. Způsob komunikace (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 28. Spokojenost zaměstnanců s infomovaností (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 29. Důležitost a vnímání dobré pověsti banky (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obr. 30. Hrdost na svého zaměstnavatele (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 31. Doporučení práce v bance svým známým (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 32. Úvaha o odchodu ze zaměstnání (vlastní zpracování)</i>	69

<i>Obr. 33. Genderové rozložení (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 34. Věková struktura (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 35. Odpracovaná doba jednotlivých zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 36. Stropní obklady (Silent-lab.cz, © 2020)</i>	89
<i>Obr. 37. Stěnové obklady (Silent-lab.cz, © 2020)</i>	90
<i>Obr. 38. Znárodnění délky projektu a kritických cest (Výstup z WinQSB)</i>	102
<i>Obr. 39. Síťový graf (výstup z programu WinQSB)</i>	102

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Rozdíly mezi generací X a Y (Horvátová, Bláha a Čopíková, s. 442)</i>	16
<i>Tabulka 2. Přehled mzdových forem (vlastní zpracování)</i>	32
<i>Tabulka 3. Rozdělení četností H1 (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 4. Rozdělení četností H2 (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 5. Rozdělení četností H2 (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 6. SWOT analýza banky (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 7. Stávající systém vyplácení prémie (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 8. Navrhovaná úprava systému vyplácení prémie (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 9. Přehled nákladů teambuildingové akce vybraných firem (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tabulka 10. Stávající otevírací a pracovní doba (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tabulka 11. Navrhovaná úprava otevírací a pracovní doby (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tabulka 12. Náklady na letecký euro víkend (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tabulka 13. Náklady spojené se snížením fluktuace (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tabulka 14. Náklady na teambuilding (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tabulka 15. Náklady na realizaci odhlučnění pracovního prostoru pomocí skleněných příček (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tabulka 16. Náklady na stropní akustické obklady (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tabulka 17. Náklady na stěnové akustické obklady (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tabulka 18. Celkové náklady na projekt – varianta 1., první rok (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 19. Celkové náklady na projekt – varianta 2, první rok (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 20. Riziková analýza projekt (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tabulka 21. Časový harmonogram projektu – CPM (vlastní zpracování)</i>	101

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Blanka Jirčíková, jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Momentálně pracuji na diplomové práci, jejímž obsahem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců u vás v bance. Tímto Vás prosím o spolupráci s vyplněním dotazníku.

Tento dotazník je zcela anonymní a výsledky budou sloužit k vypracování praktické části diplomové práce, proto Vás prosím o pravdivé a upřímné odpovědi. Vyplněné dotazníky nebudou nikde zveřejněny. Vyplnění dotazníků Vám nezabere víc jak pět minut.

Děkuji mnohokrát za Váš čas.

Část I. Pracovní spokojenost

1. Je Vaše práce zajímavá a naplňuje Vás?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

2. Odpovídá Vaše vzdělání a zkušenosti pracovní pozici?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Část II. Pracovní prostředí

3. Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky na pracovišti (vybavení, osvětlení, prostorové řešení, hluk)?

- Velmi vyhovující Vyhovující
 Nevyhovující Velmi nevhovující

4. Pracovní atmosféra je:

- Pozitivní Spíše pozitivní
 Spíše negativní Negativní

5. Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v pracovním kolektivu?

- Přátelské Spíše přátelské
 Spíše nepřátelské Nepřátelské

Část III. Odměňování a benefity

6. Odpovídá vyplácená mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. Je pro Vás motivující systém odměn a benefitů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. Jste nyní správně motivován/a k pracovnímu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9. Co Vás motivuje k práci nejvíce? Ohodnoťte jako ve škole 1-5.

	1.	2.	3.	4.	5.
Vlastní práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojenost klientů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita odvedené práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výkony kolegů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Je něco, co Vás v zaměstnání demotivuje?

- Ano..... Ne

11. Jaký pracovní benefit byste přivítal/a v rámci pracovní motivace?

.....

Část IV. Kariéra a pracovní rozvoj

12. Máte možnost kariérního postupu ve firmě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13. Máte možnost v rámci své pozice dalšího vzdělávání?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Část V. Komunikace a řízení

14. Jste spokojen/a se svým nadřízeným?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15. Vyhovuje Vám způsob komunikace s Vaším nadřízeným?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16. Jaký způsob předávání informací o prac. úkolech Vám nejvíce vyhovuje?

- Porada Intranet Od nadřízeného Jiný.....

17. Jste dostatečně informován/a o cílech, novinkách, změnách ve společnosti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Část VI. Vztah k organizaci

18. Je pro Vás důležité dobré jméno firmy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

19. Jste hrdý/á na to, že pracujete v této bance?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

20. Doporučil/a byste práci u Vás v bance Vaším známým?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

21. Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Část VII. Osobní údaje

22. Pohlaví

- Muž Žena

23. Věk

- do 30 let 31-40 let 41-50 let 51 let a víc

24. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán?

- do 5 let do 10 let do 15 let 15 let a více