



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Bursíková Iveta
Vedoucí práce: doc. Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Iveta BURSÍKOVÁ
Osobní číslo: E19271
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury zaměřené na motivaci a odměňování a následné vymezení základních pojmů zabývajících se touto problematikou.
- 2) Charakteristika vybraného podniku a popis systému odměňování a motivace.
- 3) Analýza motivace a odměňování ve vybraném podniku.
- 4) Návrh změn vedoucích k možnému zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Použitá literatura.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Odměňování pracovníků*. London: Kogan Page Limited.
Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o.
Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 293
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:.....

.....

Bc. Bursíková Iveta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy ČSOB, a.s. za poskytnuté informace a ochotnou spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Motivace	4
2.1	Definice základních pojmů	5
2.2	Motivační proces	5
2.3	Typy motivace.....	6
2.4	Teorie motivace.....	8
2.4.1	Teorie instrumentality	8
2.4.2	Teorie zaměřené na obsah.....	9
2.4.3	Teorie zaměřené na proces	13
3	Odměňování.....	16
3.1	Definice základních pojmů	17
3.2	Systém odměňování	19
3.2.1	Celková odměna	22
3.3	Mzdové formy	23
3.3.1	Základní mzdové formy.....	23
3.3.2	Dodatkové mzdové formy	26
3.4	Složky mzdy.....	28
3.5	Zaměstnanecké výhody	28
4	Metodika a cíl práce.....	31
4.1	Cíl práce	31
4.2	Výzkumné otázky a hypotézy	31
4.3	Metodický postup.....	32
5	Analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s.	34
5.1	Charakteristika podniku	34
5.2	Motivační systém v podniku	35
5.3	Systém odměňování v podniku	36

5.3.1	Fixní odměňování	36
5.3.2	Variabilní odměňování	38
5.3.3	Zaměstnanecké benefity	38
5.4	Dotazníkové šetření.....	40
5.4.1	Získávání informací	40
5.4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	42
5.4.3	Testování hypotéz	59
6	Návrhy a doporučení.....	65
7	Závěr	70
8	Summary	73
9	Seznam použité literatury	74
10	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	77
11	Seznam příloh	79

1 Úvod

Tématem lidských zdrojů se dnes zabývá každá společnost. V této době zaujímá v podniku velmi důležitou roli a to proto, že lidské zdroje představují pro podnik konkurenční výhodu. Obecně lze říct, že lidský kapitál je pro organizaci nenahraditelným zdrojem a pokud chce podnik zvyšovat svou konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu, musí o něj řádně pečovat. Jednou z možností jak o něj pečovat, je právě dobře nastavený motivační systém a spravedlivé odměňování.

Pro udržení konkurenční výhody je pro každý podnik klíčové, aby své zaměstnance k práci dobře motivoval a zároveň je za jejich výkony spravedlivě odměňoval. Čím více je zaměstnanec motivován, tím efektivněji pracuje a je tak pro podnik přínosnější.

Odměňování představuje jednu z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Jedná se o kompenzování vynaložených lidských schopností, dovedností a znalostí na tvorbě hodnoty podniku. Nejčastěji je odměna vyjádřena v podobě mzdy či platu, různých benefitů a uznání. Jedním z nejsilnějších prostředků motivace zaměstnanců je efektivně nastavený systém odměňování.

Podnik by měl o své zaměstnance pečovat a dopřát jim i něco navíc kromě přímé odměny, a to zejména kvůli jejich vnitřnímu pocitu, spokojenosti, motivovanosti a zabránění fluktuace. Tato péče zahrnuje například příjemné pracovní prostředí, bezpečnost práce ale také rozvoj a vzdělávání.

Diplomová práce se dělí do dvou hlavních částí. První část je literární rešerše, kde jsou vysvětleny základní pojmy a terminologie vztahující se k motivaci a odměňování zaměstnanců. Následně na ni navazuje druhá, praktická část, kde je vypracována vlastní práce, která se zabývá popisem a zpracováním dat vybrané společnosti a následně rozbořením výsledků z dotazníkového šetření a dat získaných z rozhovorů s manažerkou pobočky.

Cílem diplomové práce je analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení tohoto systému. Pro zpracování této práce jsem vybrala podnik ČSOB, a.s. v oblasti retailového bankovníctví na jihu Čech.

2 Motivace

Pojem motivace lze vysvětlit především jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v dané situaci zachováme takovým způsobem, který povede k dosažení určitého cíle. Ptáme-li se na motivaci nebo spíše na motivy, které vedly k určitému činu, snažíme se především nalézt odpověď na otázku PROČ? Proč se jistý člověk zachoval právě tak, jak se zachoval? Co ho k tomu činu vedlo? Přesněji bychom se mohli zabývat tím, jaké byly jeho pohnutky neboli motivy (Tureckiová, Klíč k účinnému vedení lidí, 2007).

Každý člověk, když dělá nějakou činnost, má proto své důvody. Když někdo dělá svou práci dobře, může to být z mnoha důvodů, například že dotyčný má svou práci rád nebo že chce vydělat hodně peněz. Naopak když dotyčný nedělá svou práci dobře, může to být proto, že ji neumí, nechce ji dělat anebo, že celkově dělá nerad jakoukoliv práci. Nestačí tedy pouze ohodnotit člověka podle toho, jak pracuje, je potřeba jít dál, až ke kořenům, důvodům proč to dělá. Na základě toho lze pak odhadnout co je v činu pozitivního a co ne. A tak vlastně můžeme zjistit dané motivy jedinců (Mikuláščík, 2015).

Motivace je síla, která nejen aktivuje, ale i směřuje a udržuje určité chování jedince. Velkého výkonu je dosahováno právě prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou ochotni vynaložit dobrovolné úsilí. To znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů, 2015).

Motivace lidí k práci není zdaleka jednoduchá záležitost. Každý člověk má jiné potřeby a stanovuje si různé cíle, aby uspokojil své potřeby, a podniká různé kroky směřující ke splnění svých vytyčených cílů. Proto je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem (Kocianová, Personální činnosti a metody personální práce, 2010).

Dle Urbana (2017) patří motivace zaměstnanců k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je vcelku prostý, jelikož motivovaní zaměstnanci vykazují větší úsilí, jsou vstřícnější i ochotnější a zároveň se dopouštějí menšího množství chyb. Tito zaměstnanci tak dosahují nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu.

Motivovat pracovníky znamená porozumět nejen okolnostem, které k motivaci přispívají, ale i těm, které jí brání. Tyto okolnosti souhrnně nazýváme jako motivační faktory, jejichž společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, anebo naopak v jejich uspokojení brání (Urban, 2017).

2.1 Definice základních pojmů

Motivace

Pod pojmem motivace si lze představit jakousi pohnutku, popud, který nás aktivizuje, usměrňuje a zaměřuje k určité činnosti. Formou motivace mohou být pudy, zájmy, potřeby, hodnoty, ale i postoje, ideje či ideály (Mikuláščík, 2015). Motivace je souborem nejrůznějších činitelů, které představují vnitřní hnací síly člověka, jež usměrňují jeho činy. Motivační proces je pak tedy odrazem jistého vztahu mezi potřebami, touhami a zájmy pracovníka na straně jedné a dosažení cílů, plnění zadaných úkolů, kompetencí a odpovědnosti na straně druhé (Váchal a kol., 2013).

Motiv

Představuje určitou vnitřní psychickou sílu neboli popud, pohnutku. Motiv lze chápat také jako psychologickou příčinu či důvod určitého jednání (chování) člověka. Individualizuje jeho prožívání a dává psychologický smysl jeho činnostem (Bedrnová a kol., 2007). Motiv je vnitřní pohnutka jednání člověka, jenž je objektem cíleného ovlivňování. Veškeré motivy vyplývají z hodnotového systému. Motivaci jako takovou tvoří především základní potřeby, ale také potřeby sociální. Základem je vnitřní, psychologické ztotožnění se člověka s jeho úkoly a pracovní funkcí (Váchal a kol., 2013). Motivory lze ovlivňovat prostřednictvím adekvátních stimulů. Ty můžeme vyvolat nebo měnit. Motivory se mají ke stimulům asi jako potřeby k jejich uspokojení (Deiblová, 2005).

Stimul

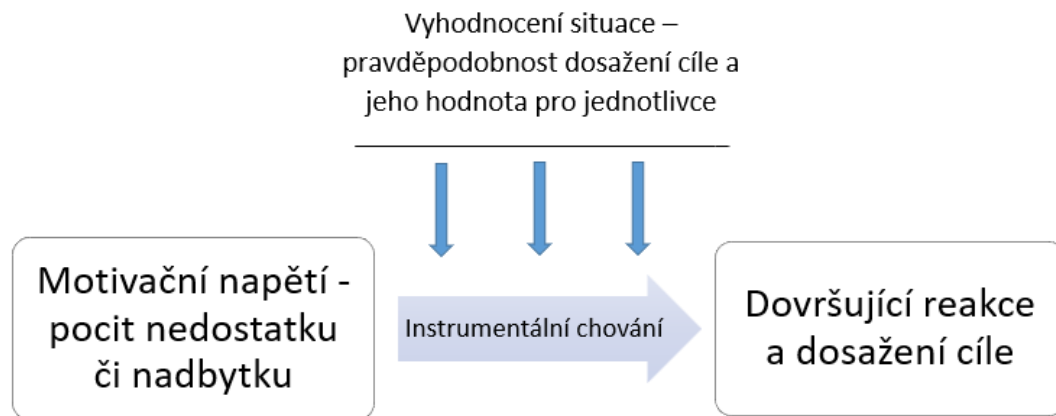
Tento pojem vyjadřuje silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování. Jedná se tedy o působení zevnějšku na objekt s cílem vzbudit v pracovníkovi vnitřní odezvu, tj. zapůsobit na jeho motivaci, zájem a snahu. Prostředky, které mohou mít stimulující význam, jsou například: peněžní odměna za vykonanou práci, neformálně provedené hodnocení činnosti a jedince, společenské hodnocení (prestiž), porovnání výsledků jednoho pracovníka s výsledky druhých a mnoho dalších (Váchal a kol., 2013).

2.2 Motivační proces

Proces motivace má cyklický charakter. Jak lze vidět na obrázku č. 1, tak je na začátku procesu vždy motivační napětí, které je vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy člověka. Jedná se o stav nedostatku či nadbytku, při němž se snažíme nastavit

člověka do psychické rovnováhy neboli tzv. psychického ekvilibria, což je považováno za žádoucí. K instrumentálnímu neboli subjektivně účelnému chování dochází právě v důsledku již zmiňovaného motivačního napětí s cílem obnovit psychickou rovnováhu. K tomuto dochází tehdy, když je motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní a požadované úsilí je na základě zkušeností jedince vyhodnoceno jako reálné (Tureckiová, Klíč k účinnému vedení lidí, 2007). Následně je dosaženo cíle a dovršeno reakce, při níž tak dochází k uspokojení původních potřeb. Poté zase následuje počátek motivačního napětí v důsledku nerovnováhy s opakujícím se dalším motivačním cyklem. Tím se zároveň vytváří předpoklad pro následné „iniciování“ nového motivu, jiné potřeby (Váchal a kol., 2013).

Obrázek 1: Cyklické schéma motivace



Zdroj: zpracováno dle Váchala a kol., (2013)

2.3 Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější.

a) Vnitřní motivace

Tato motivace se projevuje, tehdy když lidé nabydou pocitu, že je jejich práce důležitá, zajímavá, podnětná, ale také tehdy, když jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (tedy určitou volnost v jednání a rozhodování). O vnitřní motivaci se také jedná tehdy, když mají lidé možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti nebo příležitost dosáhnout vysněného úspěchu či kariéry. Vnitřní motivace obecně vyplývá ze samotné práce a nepodněcují ji vnější pobídky. Také lze říci, že je založena na potřebě být zdatný,

vykonávat jistou práci a přitom mít možnost svobodně konat a rozhodovat se, obzvláště jedná-li se o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Můžeme zde také vymezit pět klíčových charakteristik, které působí na vnitřní motivaci pracovníků: různost schopností, totožnost práce, důležitost práce, autonomie práce a zpětná vazba.

Dle Urbana (2017) se vnitřní motivace odvozuje zejména ze čtvrtého a pátého stupně Maslowovy hierarchie. Jedná se o samostatnost, se kterou mohou zaměstnanci vykonávat svou práci, nové schopnosti, které mohou při práci získat. Dále viditelné výsledky své práce, které mohou sledovat a její rozvinutější společenský význam. Ovšem ani tyto faktory nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.

b) Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, které využíváme proto, abychom motivovali lidi. Zahrnuje jak odměny (například zvýšení mzdy, povýšení či pochvaly), tak tresty (disciplinární řízení, snížení mzdy či projevy kritiky) (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů, 2015). Patří sem tedy vše, co pracovníci mohou získat za svou práci, vykonají-li ji správně a včas. (Urban, 2017). Tyto vnější motivátory mají přímé a výrazné účinky, avšak nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, jež se týkají „hodnoty pracovního života“, mají pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinky. Jsou totiž součástí lidí a jejich práce a nejsou tak lidem vnucovány zvenjšku, jako je tomu například u pobídkové odměny. To jak vnitřní a vnější motivace působí, objasňují jednotlivé teorie motivace. (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů, 2015).

Tureckiová (2007) rozlišuje motivy jako přímé a nepřímé.

a) Přímé motivy – vnitřní nebo intrinsické

Jedná se například o potřebu vykonávat samotnou práci, potřeba sociálního kontaktu s druhými lidmi, možnost vlastního rozhodování, motiv výkonu, dychtivost po moci, seberealizaci apod. V případě přímé motivace je sama práce zdrojem uspokojení.

b) Nepřímé motivy – vnější nebo extrinsické

Zde jde především o mzdu uspokojující potřeby jedince, potřeba uplatnění se a jistota práce, utvrzení se ve vlastní důležitosti apod. Práce jako taková je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Veškeré činnosti, které během svého života uskutečníme, jsou vyvolané kombinací obou typů motivů a práce je toho jasným příkladem. Pokud máme štěstí, tak můžeme

dělat práci, která nás baví (uspokojuje tím tak naše přímé motivy) a ještě k tomu za ni dostaneme zapláceno! Ale tehdy, pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy nebo pokud je pro nás práce pouhý prostředek uspokojování potřeb, je potřeba využít patřičných podnětů zvnějšku, které pak podpoří samotný proces motivace a posílí tak i žádoucí projevy chování (neboli stimuly). A toto je právě základem manažerské funkce motivování.

2.4 Teorie motivace

První přístupy k poznání a pochopení motivace lidí pocházejí z období řeckých filozofů, kdy dosahování požitků bylo pokládáno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Snaha o vyhledávání potěšení a vyhýbání se trápení. Později v 17. a 18. století přišli filozofové jako John Locke a Jeremy Bentham, kteří tuto myšlenku dále rozpracovali a teorie motivace se tak značně posunula. Následně ve 20. století vznikla teorie instrumentality, poté teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a v neposlední řadě i teorie zaměřené na proces (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů, 2015).

2.4.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že jestliže učiníme jednu věc, tak to povede k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě tato teorie vychází z toho, že lidé pracují pouze pro peníze (Duchoň & Šafránková, 2008).

Tato teorie vychází z přesvědčení, že nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování jsou odměny a tresty. Vychází z toho, že lidé budou nejlépe motivováni k práci tehdy, pokud budou odměny a tresty přímo vázané na jejich výkon. To, zda člověk bude odměněn, bude tedy podmíněno jeho efektivním výkonem. Teorie instrumentality vychází ze zásad vědeckého řízení Frederica W. Taylora, který přišel s domněnkou, že je téměř nemožné přimět pracovníky, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a stálé zvýšení jejich výdělku.

Na základě této teorie se tak uplatňují peněžní pobídky, jako jsou například odměny dle výkonu. Stimulace pracovníků založená na teorii instrumentality byla a stále je velmi populární.

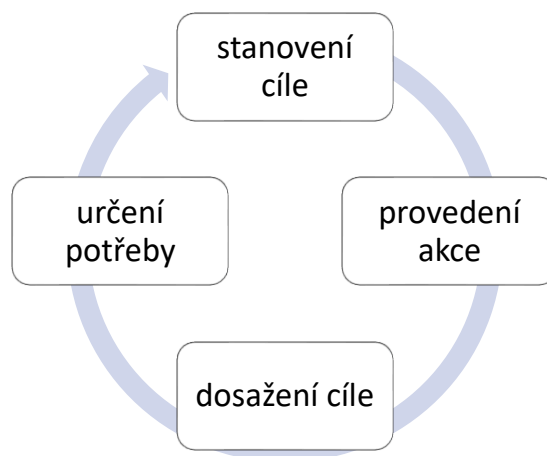
Uplatňování této teorie je založeno zejména na kontrolním systému a nerespektuje řadu jiných lidských potřeb (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů, 2015).

2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřené na obsah (teorií potřeb) je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vyvolává napětí a stav nerovnováhy. Aby byla opětovně nastolena rovnováha, tak je třeba nejdříve nejen rozpoznat cíl, který danou potřebu uspokojí, ale i určit způsob chování, který povede k dosažení požadovaného cíle. Jedincovo chování je tak motivováno jeho neukojenými potřebami. Avšak ne všechny potřeby jsou pro daného jedince stejně důležité. Některé vyvolávají vlivnější úsilí pro dosažení cíle než jiné, což závisí na prostředí, jeho výchově, dosavadním životě, ale i současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý a jednoznačný vztah, což komplikovanost celé záležitosti poměrně zvyšuje. Jednu danou potřebu lze tak uspokojit více způsoby (různými cíli). Čím déle potřeba trvá a čím je silnější, tím se určitý okruh všech možných cílů rozšiřuje. Zároveň lze ale konstatovat, že jeden určitý cíl může uspokojit řadu potřeb (Duchoň & Šafránková, 2008). Jeden z nejznámějších autorů, který přispěl k této teorii potřeb, je Maslow. Ten zkoncipoval hierarchii potřeb, která vystihuje všechny potřeby každého jedince, přes základní fyziologické potřeby až k potřebě seberealizace. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; a pouze neuspokojená potřeba může člověka motivovat (Armstrong, 2009).

Následující model (viz obrázek č. 2) procesu motivace založeného na uspokojování potřeb (teorie zaměřené na obsah) vymezuje složky motivace, ale již nevysvětluje, jak sama motivace ovlivňuje výkon jedince, což je nezbytné k tomu, aby mohla teorie sloužit jako návod pro personalisty (Armstrong & Taylor, 2015).

Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: zpracováno dle Armstronga a Taylora., (2015)

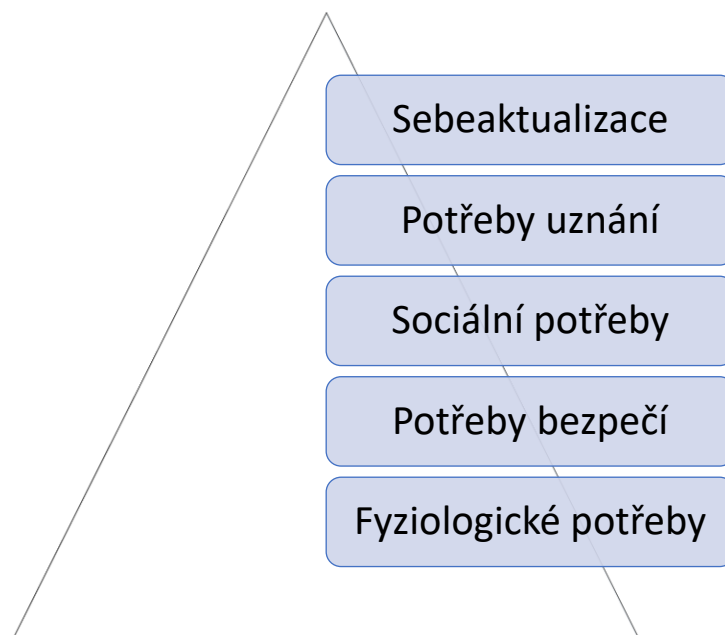
Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie vychází z koncepce lidských potřeb, které jsou základním motivem jednání a chování člověka. Vymezuje hierarchii potřeb (viz obrázek č. 3) jedince uspořádaných dle významu od potřeb fyziologických přes potřeby jistoty a bezpečí, společenské uznání až po potřeby seberealizace. Podstatou je to, že člověk nejdříve uspokojuje potřeby na nižší úrovni a teprve poté se snaží uspokojit potřeby na té vyšší úrovni hierarchie (Šikýř, 2016). Teorie nerozlišuje důležitost vyšších a nižších potřeb. Vychází z toho, že nižší potřeby jsou stejně důležité, jako ty vyšší (McGuire, 2012).

Z hlediska zaměstnání to znamená, že zpočátku musí zaměstnavatel usilovat hlavně o uspokojení zaměstnancovo potřeb na nižších úrovních (např. příznivé pracovní prostředí, spravedlivá mzda apod.), aby následně mohl uspokojovat potřeby pracovníků na vyšších úrovních (např. uznání zaměstnance, rozvoj a vzdělávání, kariérní postup apod.) a tím tak mohl zvyšovat motivaci pracovníků k vykonávání určité práce a dosahování požadovaných výkonů (Šikýř, 2016).

Tato teorie byla od samého začátku kritizována, jelikož nebyla ověřena na základě empirického výzkumu. Hlavní nedostatek byl zpozorován především u „řazení“ vývoje potřeb s tím že, různí lidé mohou mít různé priority a tudíž je tak předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, neplatný (Kocianová, 2010).

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: zpracováno dle Tureckiové, (2007)

Maslowova pyramida v podnikové praxi:

- fyziologické potřeby napomáhají uspokojovat především mzda nebo plat a vhodné pracovní a organizační podmínky;
- potřeby jistoty a bezpečí pomáhají zajišťovat bezpečnostní prostředky, ochrana zdraví při práci, ale také jistota pracovního místa;
- sociální potřeby jsou zase uspokojovány prostřednictvím sociálního kontaktu s kolegy a vybudování určité „prestiže“ v sociální skupině;
- potřeby uznání přinášejí uspokojení z práce samotné, pracovního postavení (statusu), pozitivního hodnocení výkonu pracovníka a z jiných nehmotných forem odměňování;
- potřeba sebeaktualizace (seberealizace) je uspokojování potřeb pomocí vzdělávání a rozvoje, a to jak v oblasti odborné, tak osobnostní; lze sem také zařadit uspokojení z dobře provedené práce či možnost samostatně rozhodovat (Tureckiová, 2004).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg založil tento dvoufaktorový model na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků. Ti byli dotazováni na to, co u nich vyvolává neobyčejně dobré nebo naopak neobyčejně špatné pocity, jedná-li se o práci (Armstrong & Taylor, 2015).

Herzbergova motivačně-hygienická teorie je založena na dvou faktorech, a to na faktoru nespokojenosti (což jsou hygienické činitele) a faktoru spokojenosti (což jsou motivační činitele). Mezi hygienické faktory lze zařadit například pracovní dobu, pracovní prostředí, v němž se práce vykonává, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, styl řízení, pracovní vztahy, jistotu pracovního místa, ale také spravedlivý výdělek. Tyto hygienické faktory představují faktory vnější a jejich nepříznivá povaha může vyvolat nespokojenost, a tudíž na motivaci působí negativně. Ovšem jejich příznivá povaha nevyvolá spokojenost, nýbrž způsobuje pouze, že lidé nejsou nespokojeni. Na jejich motivaci tak působí neutrálně. Mezi motivační faktory můžeme zase zařadit například obsah práce, významnost a samostatnost práce, odborný rozvoj ale i funkční postup. Všechny tyto motivační faktory představují faktory vnitřní a jejich příznivá povaha vyvolává spokojenost

a působí tak na motivaci pozitivně. Nepříznivá povaha těchto faktorů však nevyvolá nespokojenost, ale pouze způsobuje to, že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, což neutrálně ovlivňuje jejich motivaci.

Z pohledu zaměstnání to znamená, že se zaměstnavatel ze všeho nejdříve musí snažit o dosažení příznivých pracovních podmínek jako je např. pracovní doba, pracovní prostředí, spravedlivý výdělek apod., aby pracovníci nebyli nespokojeni, a teprve pak se může snažit o zvyšování motivace pracovníků pomocí odborného rozvoje, kariérního postupu, pravomocí apod. (Šikýř, 2016).

Rozdělení těchto faktorů nesmíme brát v alternativní podobě. Dle Herzberga jsou chápány spíše jako intervalové, což znamená, že mohou z části zasahovat do obou oblastí. Příkladem lze uvést třeba plat, který větší měrou patří mezi faktory hygienické, ale částečně ho můžeme zařadit i mezi motivační (Mikuláščík, 2015).

Význam této teorie lze spatřovat především v tom, že ukazuje, jak pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka a zároveň, že dlouhodobá nepřítomnost pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou pro pracovní motivaci (Bedrnová a kol., 2007).

McGregorova teorie X a Y

Tuto teorii X a teorii Y vymyslel McGregor, který přišel s myšlenkou, že optimální přístup, jak ovlivňovat jednání a chování pracovníků v pracovním prostředí závisí na jejich individuálním přístupu k práci. Proto tato teorie nabízí dva odlišné přístupy k řízení a stimulování pracovníků (Šikýř, 2016).

a) Teorie X

Člověk typu X je ve své podstatě člověk, který je líný, má vrozenou nechuť k práci, a proto je nezbytné jej k práci nutit. Naopak dobře odvedenou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit (Bedrnová a kol., 2007). Zaměstnanec v případě teorie X bere svou práci jako povinnost, vyhýbá se zodpovědnosti, vyžaduje neustálou kontrolu, není iniciativní, nezvládá změny a sleduje pouze vlastní zájmy. Řízení toho typu zaměstnance vyžaduje většinou direktivní styl řízení (příkazy a zákazy) (Šikýř, 2016).

b) Teorie Y

Člověk typu Y je naopak člověk, který bere svou práci spíše jako zábavu nebo přirozený odpočinek. Smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku zcela

přirozený. Důležitější než finanční odměna je pro zaměstnance pocit důležitosti a užitečnosti (Bedrnová a kol., 2007). Zaměstnanec v případě teorie Y bere svou práci jako výzvu, akceptuje odpovědnost, je samostatný, iniciativní, zvládá změny a snaží se dosahovat jak individuálních, tak kolektivních cílů. U tohoto typu zaměstnanců se nejčastěji využívá demokratický styl řízení (dohody a spolupráce). Pro stimulování se pak využívají především nepeněžní formy odměny (rozšiřování pravomocí, odborný rozvoj či kariérní postup).

Z pohledu zaměstnání to znamená, že zaměstnavatel by měl dle konkrétní situace vhodně volit styl řízení a metody stimulování zaměstnanců, a to jak z hlediska podmínek a požadavků dané práce, tak z hlediska schopností a motivace pracovníků (Šikýř, 2016).

McGregor se spíše přiklání k teorii Y, ve které manažeři věří, že zaměstnanci jsou schopni pracovat pod sebekontrolou, jsou schopni přijmout zodpovědnost, jsou nápadiť a kreativní a schopní řídit sebe sama (Schermerhorn, 2011).

2.4.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz především na psychické procesy a síly. Ty působí na motivaci stejně tak jako na základní potřeby. Bývají také označovány jako kognitivní neboli poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé chápou a vnímají prostředí, ve kterém pracují. Tyto teorie nejsou založeny na sporném předpokladu o univerzálnosti potřeb, jako tomu je u teorií zaměřených na obsah. Zdůrazňují významnost individuálního rozhodování o pracovním chování (Armstrong & Taylor, 2015).

Lze říci, že teorie zaměřující se na proces jsou pro manažery užitečnějšími než teorie zaměřené na obsah, jelikož poskytují realističtější metody pro motivování lidí (Kocianová, 2010).

Vroomova expektační teorie

V. Vroom ve své expektační teorii kvantifikoval hodnocení motivačních stimulů. Teorie je založena na tom, že jedinec vynakládá určité úsilí, aby dosáhl jistého cíle, výsledku. Zároveň jedinec očekává, že bude za jeho snažení a výsledek nějak odměněn. Nezbytnou součástí je, aby odměna, kterou jedinec získá, pro něj měla určitý význam (Mikuláščík, 2015). Čím přitažlivější pro jedince daný cíl bude, tím intenzivnější úsilí bude vynakládat (Tureckiová, 2004).

Jinými slovy Vrooma teorie říká, že motivace jedince je úměrná významu, který pro něj dosažení cíle má a pravděpodobnost, že toho cíle dosáhne. Člověka lze motivovat pouze tehdy, pokud bude mít daný cíl pro člověka jistou hodnotu a bude zde reálná šance cíle dosáhnout. Naopak motivace bude nulová, pokud cíl nemá pro jedince žádnou hodnotu či pokud pravděpodobnost jeho dosažení je nulová (Kocianová, 2010).

Expektační teorii motivace pracovního jednání lze vyjádřit rovnicí:

$$M = f (V \cdot E),$$

kde M – je úroveň motivace,

V – valence, je subjektivní hodnota výsledku konání, očekávané uspokojení, ke kterému jednání povede,

E – expektance, neboli očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému cíli.

(Bedrnová a kol., 2007)

Teorie spravedlnosti

Představitelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams. Tato teorie vychází z předpokladu, že nespravedlnost směřuje k demotivování a že spravedlnost je hodnocena jako správná. Každý člověk má tendence porovnávat se s ostatními lidmi, jakou udělal práci a jak je za ní následně odměněn. Porovnávají se na vstupech zejména na schopnosti, dovednosti, zkušenosti, snaha, vynaložený čas...a na výstupech zase konkrétně výdělek za odvedenou práci, povyšování, uznání, ale i osobní rozvoj a podobně (Mikuláščík, 2015).

Ve své podstatě se tato teorie zabývá lidským vnímáním toho, jak je s člověkem zacházeno v porovnání s jinými lidmi, skupinou lidí či se srovnatelnou osobou. Předpokládá se zde, že člověk bude motivován, pokud se s ním bude zacházet spravedlivě a demotivován, pokud nespravedlivě (Kocianová, 2010).

Teorie cíle

S touto teorií přišli Latham a Locke a vychází z přesvědčení, že motivace a výkon pracovníka se zlepší, pokud bude pracovníkovi stanoven jasný konkrétní cíl. Také pokud budou tyto cíle pracovníkem akceptovány a budou dosažitelné i přes to, že budou náročné. Zároveň by měla být pracovníkovi poskytnuta zpětná vazba týkající se jeho výkonu (Armstrong & Taylor, 2015).

Dle Kocianové (2010) stanovené cíle informují pracovníka o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout, a zpětná vazba zase o tom, jak usilovně jedinec ke stanovenému cíli pracoval. Velmi důležitou roli hraje také účast pracovníků při určování cílů, jelikož projednání cíle se zaměstnanci spíše zajistí jejich přijetí.

Motivace je proces, který napomáhá zaměstnancům se soustředit na dosažení stanovených cílů organizace. Poskytování a zajišťování kanceláří, získávání moderních pracovních technologií, konkurenceschopný plat nebo povýšení jsou některé z motivujících a hnacích cest, z nichž každá určitým způsobem přispívá ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Bohužel ne všechny způsoby motivace mohou vyvolat trvalé dlouhodobé účinky (Panait, 2020).

Motivační politika má za cíl stimulovat zaměstnance k dosažení výkonnosti. Motivace je to, co skutečně způsobuje, že lidé pracují. Existují dva hlavní typy opatření, které stimulují pracovníky, a to finanční a nefinanční odměny. Strategie motivace lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších složek organizace, která ovlivňuje vývoj nebo zhoršení ekonomické situace podniku (Panait & Panait, questia.com, 2018).

Motivace je síla, která povzbuzuje, řídí a udržuje chování lidí. Vysokého výkonu dosahují dobře motivovaní zaměstnanci, kteří jsou připraveni vyvíjet diskreční úsilí (Armstrong & Taylor, 2017). Motivace je nutkání, které se vytváří kvůli absenci něčeho žádoucího. Aby jedinec dosáhl žádoucího stavu, zapojuje do hledání svoje chování, dokud nenajde přesně to, co chce (Mukherjee, 2009).

3 Odměňování

System odměňování zaměstnanců je výsledkem vzájemně propojených strategií, mzdové politiky a veškerých dílčích postupů při odměňování pracovníků. Zaměstnanci jsou odměňováni dle jejich výkonu, dovedností, schopností a celkově dle míry přínosu pro podnik (Hučka a kol., 2017).

Odměňování je řízený proces, který zajišťuje to, aby pracovníci byli jak finančně, tak i nefinančně odměněni za odvedenou práci. Každý podnik, který si chce udržet své schopné pracovníky, musí pravidelně přehodnocovat, zda jejich systém odměňování včetně kultury a způsobu projevu uznání a ocenění zaměstnanců vede ke spokojenosti zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců vychází ze strategie organizace a má obecné cíle (Janišová & Křivánek, 2013).

Tento systém odměňování je velice komplikovaný. Nejedná se vždy o jasnou záležitost a bývá na ni soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. A právě proto také bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Oboustranně vyhovující a efektivní systém odměňování, jenž usnadňuje dosahování žádoucí produktivity pracovníků a současně je k nim také spravedlivý, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku (Koubek, 2011).

Proces odměňování v dnešní době neznamená pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel dává pracovníkovi za vykonanou práci. Zahrnuje také povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkon, ale pouze na základě jeho pracovního poměru (Srpková a kol., 2010). Odměnu tedy tvoří jak peněžní odměna, která je tvořena pevnou a pohyblivou složkou, tak zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.

Problematika odměňování vyplývá především z obecně závazných předpisů a každá firma si může svůj mzdový systém odlišovat pomocí svých vnitřních mzdových předpisů. Odměňování je bráno jako motivující faktor pro zvýšení výkonů zaměstnanců. Mělo by napomoci udržovat talentované zaměstnance v organizaci (Hučka a kol., 2017).

Dle Kocianové (2010) je každý podnik jedinečný komplex, tudíž by měl systém odměňování odpovídat potřebám organizace a jejich pracovníkům. Jen na firmě záleží, jaký způsob odměňování využije a jaké formy, nástroje či pravidla bude uplatňovat.

3.1 Definice základních pojmů

Dle právní úpravy je jistý rozdíl mezi mzdou a platem.

Mzda

Pojem mzda se používá v širším pojetí k označování odměny za vykonanou práci ze závislé činnosti. V tom užším pojetí se však využívá k označení odměny za odvedenou práci zaměstnancem, který je v pracovním poměru u zaměstnavatele, jenž je podnikatelským subjektem (Foot & Hook, 2002).

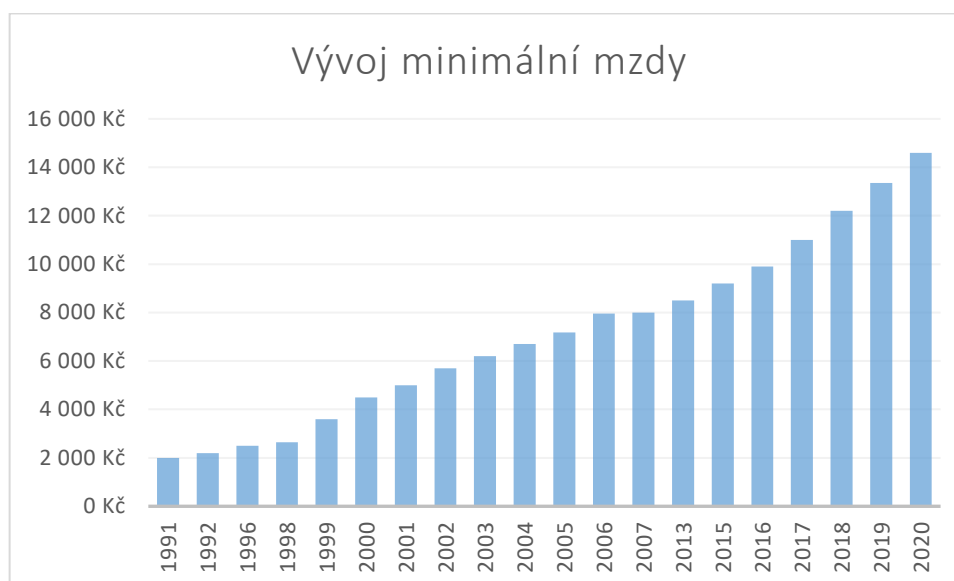
Plat

Zaměstnanci v pracovním poměru, jejichž zaměstnavatel je stát, územní samosprávný celek, státní fond či příspěvková organizace, získávají za svou vykonanou práci plat. Plat dostávají zaměstnanci ve veřejných službách a správě, kde je jejich činnost zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů (Šikýř, 2016).

Minimální mzda

Šikýř (2016, s. 129) uvádí, že: *„mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Základní sazbu minimální mzdy, další sazby minimální mzdy odstupňované podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.), a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nedo-
sáhne-li mzda (bez mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli) úrovně minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek podle zákoníku práce.“*

Obrázek 4: Vývoj minimální mzdy v České republice



Zdroj: zpracováno dle Ministerstva práce a sociálních věcí, (2019)

V České republice byla v roce 1991 zavedena minimální mzda, a to 2 000 Kč za měsíc neboli 10,80 Kč za hodinu. Minimální mzda v České republice prošla mnoha změnami. Její vývoj je zachycen ve výše zobrazeném grafu. V roce 2020 činí minimální mzda 14 600 Kč za měsíc neboli 87,30 Kč za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

Průměrná mzda v Evropě

V níže uvedené tabulce lze vidět srovnání čistých průměrných mezd v Evropě vyjádřené v eurech. Jak je vidět, tak nejvyšší průměrnou mzdu mají ve Švýcarsku, a to v přepočtu na české koruny přibližně 127 936,57 Kč. Poté následuje Lucembursko v přepočtu na české koruny 83 708,795 Kč. Česká republika se nachází ve druhé polovině s průměrnou mzdou 25 887,53 Kč. Nejnižší průměrnou mzdu mají v Bulharsku a to 13 421,72 Kč.

Obrázek 5: Srovnání průměrných mezd v Evropě

Švýcarsko	4 834,18 €
Lucembursko	3 163,00 €
Norsko	2 951,78 €
Island	2 759,28 €
Dánsko	2 750,56 €
Irsko	2 294,44 €
Nizozemsko	2 293,66 €
Finsko	2 266,73 €
Švédsko	2 262,51 €
Německo	2 218,10 €
Belgie	1 955,90 €
Velká Británie	1 954,84 €
Rakousko	1 911,17 €
Francie	1 870,33 €
Itálie	1 411,38 €
Španělsko	1 291,23 €
Kypr	1 129,97 €
Malta	1 115,00 €
Estonsko	1 082,95 €
Slovinsko	1 019,85 €
Česká republika	978,18 €
Portugalsko	818,95 €
Slovensko	791,59 €
Polsko	765,02 €
Chorvatsko	764,24 €
Litva	747,46 €
Lotyšsko	741,52 €
Řecko	700,28 €
Maďarsko	635,24 €
Rumunsko	536,80 €
Bulharsko	507,15 €

Zdroj: zpracováno dle Neufuse a Kropáčka, (2020)

3.2 Systém odměňování

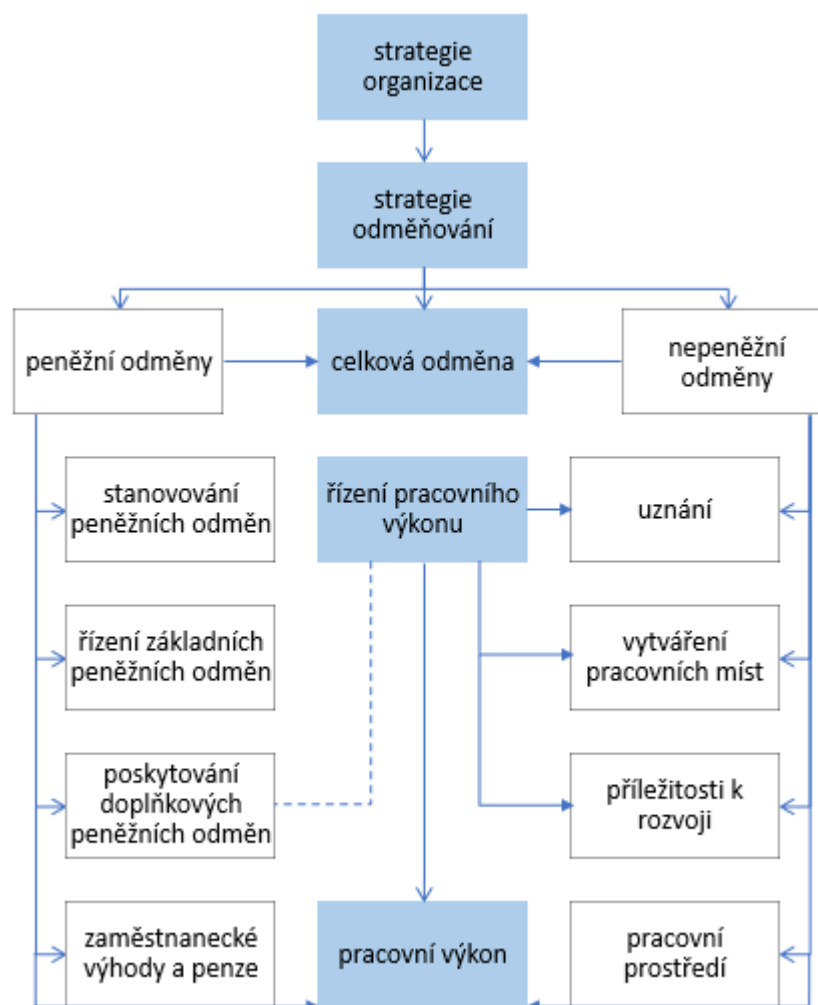
Strategické odměňování směřuje k vytvoření systému odměňování a ten se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Ty se uplatňují tak, aby se odměňování řídilo ve prospěch podniku stejně jako lidí, kteří v podniku pracují. Systém odměňování je popoháněn strategií firmy, jež zase popohání strategii odměňování. Mezi hlavní složky systému odměňování lze zařadit peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují a vytváří tak celkovou odměnu, kterou zaměstnanec dostane. Důležitou roli v nepeněž-

ním odměňování hraje řízení pracovního výkonu. Cílem tohoto systému je ovlivnit úroveň pracovního výkonu zaměstnanců, jak je vidět na obrázku č. 6 (Armstrong & Taylor, 2015).

Koubek (2015) tvrdí, že při stanovování systému odměňování je důležité zodpovědět tyto tři zásadní otázky:

1. Čeho podnik potřebuje a chce svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam pro zaměstnance mají různé varianty odměňování?
3. Které vnější faktory mohou systém odměňování ovlivnit?

Obrázek 6: Systém odměňování



Zdroj: zpracováno dle Armstronga a Taylora, (2015)

Dle Koubka (2015) by měl systém odměňování zaměstnanců:

1. Přilákat žádoucí počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí zaměstnance.

3. Spravedlivě odměňovat zaměstnance za jejich snahu, dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti.
4. Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Být racionální a přiměřený možnostem (zdrojům) organizace, ale i potřebám dalších personálních činností.
6. Být akceptovaný všemi pracovníky.
7. Motivovat zaměstnance, aby podávali ty nejlepší výkony.
8. Být v souladu se zájmy veřejnosti a s právními normami.
9. Poskytovat zaměstnancům stimuly ke zlepšování kvalifikací a schopností.
10. Zajistit vhodným způsobem kontrolu nákladů na práci.

Co se odměňuje?

Existuje mnoho faktorů, které by při odměňování měly být brány v potaz. Srpová, Řehoř a kol. (2010) rozlišují tyto mzdovorné faktory na vnitřní a vnější.

Vnitřní mzdovorné faktory:

- Veškeré faktory, které souvisí s úkoly a požadavky daného pracovního místa včetně postavení v hierarchii organizační struktury.
- Výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění zadaných úkolů (úroveň výkonu).
- Pracovní podmínky vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu a podniku jako celku.

Vnější mzdovorné faktory:

- Aktuální situace na trhu práce, zejména nedostatek či přebytek lidských zdrojů s určitou kvalifikací, ale i úrovně mezd u jiných zaměstnavatelů.
- Zákony, předpisy a výsledky kolektivního jednání.

Mzdový systém

Mzdový systém se skládá ze zásad, postupů a forem odměňování. Každý zaměstnavatel, který odměňuje své pracovníky mzdou, má stanovený určitý systém odměňování. To jak bude zaměstnavatel aplikovat mzdový systém v podniku je čistě jen jeho rozhod-

nutí. Aplikace mzdového systému není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel tedy může používat vlastní mzdový systém dle vlastní strategie odměňování, ale musí při něm dodržovat stanovené zásady odměňování dané zákoníkem práce (§ 109 až 150) a prováděcími předpisy. Jedná se například o nařízení vlády č.567/2006 Sb., o minimálně mzdě, o nejnižších možných úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztížených pracovních podmínek a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Šikýř, 2016).

Mzdový systém je v podstatě nástroj rozdělování prostředků na mzdy, nástroj stimulace k dosahování cílů podniku, ale i mechanismus regulace personálních výdajů. Slouží také jako prostředek k ochraně zaměstnanců ve mzdové oblasti (Tomší, 2008).

3.2.1 Celková odměna

Celková odměna se skládá ze všech nástrojů, kterými podnik disponuje a které tak mohou být použity k získání, udržení, motivování a uspokojování zaměstnanců. Lze říci, že ji tvoří vše, čeho si zaměstnanci u zaměstnavatele cení (Kocianová, 2010). Celková odměna se podle Mathise, Jacksona, Valentina & Megliča (2017) skládá ze třech složek, a sice z hmatatelné přímé, hmatatelné nepřímé a nehmotné odměny. Hmatatelná přímá odměna zahrnuje základní plat (tedy mzdu či plat) a variabilní plat (tedy bonusy, pobídky). Co se týče hmatatelné nepřímé odměny, tak tu tvoří výhody, jako jsou zdravotní péče, placené volno či invalidní dávky. Nehmotná odměna zase obsahuje podněcující pracovní prostředí, motivující práci a autonomii. Stručnou definici odměny uvádí ve své knize také Price (2011), který odměnu líčí jako plat, pobídku, bonusy či jiné prostředky náhrady zaměstnancům za úsilí i čas, který trávili v práci.

Peněžní odměny

Finanční odměňování plní mnoho motivačních úloh. Jeho hlavní úlohou je získat a udržet kvalitní a schopné zaměstnance, motivovat je k vyššímu výkonu a produktivitě, ale i zajišťovat spravedlnost v odměňování uvnitř podniku. Jinými slovy tedy vytvářet strukturu mezd, která je v souladu s přínosem, náročností a odpovědností jednotlivých pracovních pozic, ale i s osobními výsledky každého pracovníka. Odměňování by nemělo být příliš složité, nemělo by diskriminovat a ani nebýt transparentní. Pochopitelně by také nemělo být v rozporu s konkurenceschopností či rozpočtem podniku. Při odměňování musí podnik řešit řadu otázek: jak vysoké mzdy vyplácet, jaké využívat odměny, jak stanovit systém odměňování, aby motivoval zaměstnance, jakou roli by v něm měla hrát

náplň práce, schopnosti a zkušenosti jedince, ale i výsledky práce a podobně (Urban, 2017).

Nepeněžní odměny

Nefinanční odměny zohledňují a uspokojují různé potřeby pracovníků týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu, ale i pracovního prostředí. Jedná se o nepeněžní uznání za dobře vykonanou práci a pracovní úspěchy, vytváření motivujících pracovních pozic, umožnění rozvoje dovedností a karierní růst. Nedílnou součástí je také vytváření pracovního prostředí, které napomáhá zlepšit nejen kvalitu pracovního života, ale i nastolit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Armstrong & Taylor, 2015).

3.3 Mzdové formy

Účelem mzdových forem je ocenit práci zaměstnance a i veškeré aspekty jeho výkonu včetně mzdovotvorných faktorů, které jsou pro práci ve firmě důležité. Jednoduše řečeno bereme v potaz nejen tradiční výstupy jeho činů, ale i to co pracovník přináší do podniku a vkládá do své práce. Tím je tedy myšleno jeho schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování směřující k žádoucím výsledkům jeho práce. Jedním z nejtěžších úkolů při vytváření systému odměňování je zvolit vhodnou mzdovou formu popřípadě kombinaci mzdových forem. Na samém začátku je potřeba se rozhodnout, zda budeme pracovníky platit za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy. Zároveň zda se bude odměna vázat na individuální, skupinový či celopodnikový výkon (Koubek, 2011).

3.3.1 Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří:

- časová (základní) mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce,
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos.

Časová (základní) mzda a plat

Jedná se o univerzální mzdovou formu, která se využívá při odměňování pracovníků na všech úrovních v podniku, jak u dělnických profesí, tak u manažerských. Většinou se používá hodinová nebo měsíční mzda. Pracovník odměňovaný na základě hodinové mzdy dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny. Pracovník, který je odměňovaný na bázi měsíční mzdy, dostává svou mzdu za odpracování celého měsíce (Šikýř, 2016).

Časová mzda má následující výhody:

- je jednoduchá a administrativně nenákladná,
- usnadňuje plánování mzdových výdajů,
- pro zaměstnance je srozumitelná a dává jim jistotu výdělku,
- nevyvolává tolik sporů jako je tomu u výkonové mzdy a napomáhá k lepším vztahům mezi pracovníky.

Mezi nevýhody lze zařadit to, že:

- nepodněcuje zaměstnance k vyšším výkonům a k rozšiřování schopností,
- umožňuje méně šikovným pracovníkům přiživovat se na zásluhách spolupracovníků,
- je zde nutná větší kontrola zaměstnanců a využívání donucovacích prostředků k tomu, aby pracovníci plnili požadované úkoly (Koubek, 2011).

Jak již bylo výše zmíněno, jednou z nevýhod časové mzdy je to, že nestimuluje pracovníky k vykonání sjednané práce a k dosahování vyšších výkonů, tudíž se tato forma mzdy často doplňuje jiným druhem mzdové formy (provizí, prémiei apod.) (Šikýř, 2016).

Úkolová mzda

Úkolová mzda se nejčastěji používá a je nejefektivnější při odměňování výrobních dělníků. Mzda se odvíjí dle množství odvedeného výkonu, který se vyjadřuje pomocí norm v kusech nebo normohodinách (Dvořáková a kol., 2012). Předpokladem tedy je, že jsou stanoveny normy spotřeby práce, předem vymezeny technické a pracovní postupy, zajištěn plynulý průběh pracovního procesu, bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnance. Základem úkolové mzdy je úkolová sazba, což je peněžní sazba za jednu jednotku odvedené práce. Celkový výdělek se tak spočítá jako součin úkolové sazby a množství skutečně vykonaných jednotek. (Synek & Kislingerová, 2015)

Výhodou úkolové mzdy je především to, že stimuluje pracovníky k nadstandardnímu výkonu, ovšem snaha pracovníků dosáhnout co možná nejlepších výsledků, produktivity a tím také výdělku bohužel vede k nadměrnému přetížení, neekonomickému užívání zdrojů, špatné kvalitě či nedodržování bezpečnosti práce (Šikýř, 2016).

Podílová mzda

Podílová neboli provizní mzda je odměna pracovníka, která je úplně nebo z části závislá na prodaném množství. V prvním případě se hovoří o přímé podílové mzdě. V druhém případě se jedná o garantovaný základní plat s provizí za prodané množství. Další možnou variantou je zálohová provizní mzda, kdy jedinec dostává měsíční zálohu, která se následně odečítá z jeho provize (Hřebíček, 2008).

Mezi výhody lze zařadit především přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize zaměstnanec ví, že když jeho výkon nebude dostačující, tak nebude odměněn. Nevýhodou je, že provize může být ovlivněna faktory, které jedinec nemá pod kontrolou. Příkladem může být výrobek, který pracovník prodává, a který je náhle nahrazen jiným lepším či levnějším výrobkem od konkurence, změna situace na trhu, preference zákazníků atd. (Koubek, 2015).

Mzda za očekávané výsledky práce

Do této formy mzdy zahrnujeme odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který pracovník slíbí vykonat během určitého časového období v určité kvalitě a v odpovídajícím množství. Takovým klasickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je tzv. smluvní mzda (Hřebíček, 2008).

Mzda a plat za znalosti a dovednosti

Jeden z relativně nových způsobů odměňování váže odměnu na to, zda je jedinec schopný kvalifikovaně a efektivně provádět úkoly různých pracovních pozic. Principem této formy mzdy je, že se utvoří jakýsi soupis všech potřebných znalostí a dovedností v určitém široce pojatém zaměstnání (např. údržbáři). Následně se uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností, které se odlišují různou úrovní. Každé této podskupině se stanoví základní požadavky na jejich dovednosti a znalosti a těm pak odpovídá jejich mzda či plat.

Znalosti a dovednosti si každý pracovník může rozšiřovat buďto na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. Bohužel se ale ukazuje to, že tento způsob odměňování

vede k tomu, že jedinec pak umí kde co, ale nic pořádně. Proto většina firem preferuje vzdělávání do hloubky (tedy prohlubování znalostí), jak do šířky (Koubek, 2015).

Mzda a plat za přínos

Odměňování za přínos v sobě zahrnuje jak odměňování za výsledky, tak odměňování za schopnosti, tedy za to co do své práce jedinec vkládá. Jinými slovy je to kombinace odměňování za dosavadní výkon a za pozdější úspěšnost. Přínos je tedy dán výsledky, kterých pracovník dosáhne a schopnostmi, které při daném úkonu uplatní (Koubek, 2011).

3.3.2 Dodatkové mzdové formy

Mezi dodatkové mzdové formy řadíme:

- Prémie,
- odměna za úsporu času,
- osobní ohodnocení,
- odměny za zlepšovací návrhy,
- podíly na hospodářském výsledku podniku,
- Scanlonův systém,
- příplatky ke mzdám či platům.

Prémie

Jednou z nejčastěji využívaných doplňkových forem je prémie, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácí buďto jednorázově nebo pravidelně za vzorné plnění stanovených povinností a nadstandardní výsledky. Vyplácení premií se odvíjí na základě předem stanovených pravidel prémiování (skupiny pracovníků, kritéria pro hodnocení, způsob stanovení premií, období, v němž se prémie vyplácí apod.) (Šikýř, 2016).

Odměna za úsporu času

Tato doplňková forma mzdy se nejčastěji využívá u dělníků v případě, že jsou odměňováni na základě časové mzdy. Zaměstnanec je odměněn za vykonání požadovaného množství práce během kratší doby, než je stanoveno normou. Existuje mnoho systémů, které se využívají pro stanovení této odměny. Nejčastěji je odměna za práci, kterou měl

zaměstnanec udělat za hodinu, ale udělal ji dříve. Zaměstnanec tak dostane plnou hodinovou sazbu a k tomu ještě pevné procento z hodinového tarifu za čas, který ušetřil. Lze ovšem také využívat pohyblivé procento závislé na velikosti úspory času (Koubek, 2011).

Osobní ohodnocení

Někdy také označováno jako odměna za hodnocení pracovníka. Poskytuje se s cílem motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a žádanému jednání a diferencovat pohyblivou část mzdy dle jeho zásluh a přínosů. Osobní ohodnocení určuje přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení jeho přínosů. Posuzuje především množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti, ale také sociální jednání zaměstnance. Může být dáno procentem z tarifní mzdy (Dvořáková a kol., 2012).

Odměny za zlepšovací návrhy

Odměňování zlepšovacích návrhů může být odvozeno od zvýšení zisku nebo od snížení nákladů, které prokazatelně souvisí s daným zlepšovacím návrhem. Odměna může být jednorázová (odvozena od předpokládaného zlepšení) nebo periodická, která je vyplácena po určitou předem vymezenou dobu (v tomto případě se odvíjí od skutečného zlepšení). Může být také využívána pro prohlubování sounáležitosti zaměstnance s podnikem a může vylepšovat komunikaci mezi vedením a pracovníky (Koubek, 2015).

Podíly na hospodářském výsledku podniku

Jedná se také o doplňkovou formu mzdy, kterou zaměstnavatel oceňuje jednotlivé zaměstnance dle jejich podílu na dosaženém výsledku hospodaření firmy. Cílem této odměny je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost pracovníků s jejich prací a podnikovými cíli (Šikýř, 2016).

Scanlonův systém

Scanlonův systém se využívá především v zahraničí. Odměna je vázaná na skutečně uspořené náklady práce. Odměňování jsou všichni pracovníci, nikoliv jen pracovník, který návrh předložil. Napomáhá stimulovat zaměstnance k navrhování změn, které by vedly ke zvýšení produktivity. Žádoucím cílem je však i vytvoření pocitu závazku těch zaměstnanců, kteří dosud nepřišli s žádným návrhem, jak uspořit náklady práce, ale byli odměněni, aby se sami snažili přemýšlet o těchto záležitostech a zároveň aby se zapojovali do realizace navrhovaných opatření (Koubek, 2011).

Příplatky ke mzdám či platům

Jsou povinné (např. za práci přesčas, za práci ve svátek, o víkendu, v noci apod.) a nepovinné neboli dobrovolné (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování atd.) (Kocianová, 2010).

Mezi další dodatkové formy mzdy Koubek (2011) uvádí:

- třináctý plat,
- příspěvek na Vánoce, na dovolenou,
- příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí,
- odměna za zvýšení kvalifikace či vzdělání,
- lokální příplatky a náborové příspěvky,
- odstupné.

3.4 Složky mzdy

Mzdovými faktory odpovídají jednotlivé složky mzdy, které se stanovují pomocí mzdových forem. Šikýř (2016) říká, že mzdu pracovníka zpravidla tvoří:

- **Základní složka mzdy.** Někdy nazývána také jako pevná či zaručená. Odměňuje hodnotu práce, složitost, namáhavost nebo odpovědnost. Je určována prostřednictvím základní mzdové formy, nejčastěji pomocí časové mzdy, mzdového tarifu.
- **Příplatky.** Jsou dány ze zákona, smlouvou, vnitropodnikovým předpisem či mzdovým výměrem. Je to odměna pracovníkovi za práci v mimořádném prostředí (škodlivost, rizikovost či obtížnost práce). Stanovují se % z průměrného výdělku, mzdového tarifu nebo v korunách za hodinu či měsíc.
- **Doplňková složka mzdy.** Také označována jako nezaručená, pohyblivá a oceňuje nadstandartní pracovní výkon. Stanovuje se prostřednictvím doplňkové mzdové formy (prémie, osobní ohodnocení apod.).

3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny pracovníka, ale neváží se přímo na jeho pracovní výsledky. Odvíjí se od délky zaměstnání, hierarchickém postavení nebo

náročnosti práce. Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatelé tyto výhody zaměstnancům poskytují je, že si chtějí získat a udržet kvalitní zaměstnance. Z dlouhodobější perspektivy mohou tyto zaměstnanecké výhody přispět k vyšší výkonnosti pracovníků.

Předností některých zaměstnaneckých výhod je daňový režim a nevýhodou zase administrativní náročnost. Trendy v této oblasti se zaměřují na posílení benefitů „šitých zaměstnancům na tělo“ (Urban, 2017).

Zaměstnanecké výhody můžeme zařadit do tří skupin:

1. **Výhody osobní a sociální povahy.** Mezi tyto výhody patří například nadstandardní zdravotní péče jak o zaměstnance, tak o jeho rodinu (lázeňské a léčebné pobyty, rehabilitace, očkování, masáže apod.), péče o děti (jesle či mateřské školky), příspěvky na dovolenou nebo na různé sportovní, kulturní či rekreační aktivity. Dále poskytování půjček, příspěvky na stavební či penzijní spoření, pojištění, dárkové šeky či zvýhodněná nabídka podnikových produktů a mnoho dalších.
2. **Výhody vztahující se k práci.** Jedná se o stravování nejčastěji ve formě stravenek nebo dotovaného stravování v podnikové kantýně. Dále bezplatné občerstvení na pracovišti, příspěvky na dopravu do zaměstnání, nadstandardní pracovní volno (více dnů dovolené, studijní volno, či tzv. krátké pátky), ale i vzdělávání placené firmou (jazykové kurzy).
3. **Pracovní prostředky** sloužící i pro vlastní potřebu. Příkladem může být služební automobil i k soukromým účelům, notebooky a jiná technika, mobilní telefon a služby operátorů, nárok na oděv či bezplatné bydlení a mnoho dalších (Urban, 2017).

Poskytování zaměstnaneckých výhod lze ujednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo vnitřními předpisy. Systém může být plošný nebo volitelný.

Plošný systém umožňuje všem pracovníkům využívat všechny výhody, které firma svým zaměstnancům nabízí.

Volitelný systém často nazýván jako **kafetéria systém** poskytuje jednotlivým zaměstnancům možnost využívat výhody, které zaměstnavatel nabízí dle svých individuálních preferencí (Šikýř, 2016). Nejedná se o vyplácení benefitů v podobě peněz, ale v podobě služeb. Každý pracovník má určený peněžní obnos, který určuje, kolik peněz může za své benefiční balíčky utratit (Stewart & Brown, 2010).

Některé firmy využívají **částečně volitelný systém**, kdy je pracovníkům poskytována část výhod plošně (např. stravenky, sick days apod.) a část zase volitelně (příspěvky na sport, životní pojištění apod.).

Existuje také **zcela volitelný systém**, kdy zaměstnanec využívá jím preferované výhody v rámci předběžně určené nabídky a předem stanoveném rozpočtovém rozsahu na určitou dobu (Šikýř, 2016).

Nesoulad mezi výhodami

Firmy jsou stále ochotnější nabízet takové výhody, aby přilákaly a udržely kvalitní zaměstnance, ale nemusí nabízet to, co zaměstnanci opravdu chtějí. Robert Half provedl průzkum mezi 1 500 zaměstnanci a více než 600 personálními manažery, aby porovnal, jaké výhody chtějí zaměstnanci s výhodami, které společnosti nabízejí. Některé z největších rozdílů zahrnovaly výhody flexibility (66 procent zaměstnanců chce tuto výhodu ve srovnání se 17 procenty společností, které ji nabízejí) a práci na dálku (55 procent zaměstnanců si tuto výhodu přeje, ale pouze 14 procent společností ji nabízí).

Existují tři hlavní důvody, proč společnosti nenabízí tyto požadované výhody. První je, že nejsou schopni, protože jejich technická platforma nezvládne podporovat vzdálenou práci, nebo proto, že povaha jejich práce vyžaduje, aby zaměstnanci byli na místě. Druhým důvodem je, že společnosti nejsou ochotné tak učinit obvykle proto, že mají obavy o bezpečnost práce na dálku. Třetí je, že si nejsou vědomi toho, že jejich zaměstnanci mají o takové výhody zájem (Blanchard, 2019).

Někdo kdysi řekl, že: *„Lidé jsou největší majetek ve společnosti. Neexistuje my nebo oni, ale každý je důležitý.“* Je ironií, že mnoho lidí poučuje, že úroveň produktivity zaměstnanců je základem pro přežití společnosti, a přesto se netýká odměn a uznání na pracovišti. Tak by to nemělo být. Jednoduše proto, že uznání za dobře odvedenou práci je důležitou, ne-li nejdůležitější motivací výkonnosti zaměstnanců (Bulletin, 2012).

4 Metodika a cíl práce

4.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení tohoto systému.

Pro naplnění cíle práce byly zvoleny následující dílčí cíle:

- 1) Shrnutí teoretických znalostí v oblasti motivace a odměňování
- 2) Charakteristika vybraného podniku
- 3) Popis systému motivace a odměňování ve společnosti
- 4) Analýza spokojenosti zaměstnanců s dosavadním systémem motivace a odměňování
- 5) Návrh změn a vyhodnocení jejich ekonomické náročnosti

4.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě prostudovaných materiálů byly stanoveny následující výzkumné otázky a hypotézy.

Otázka č. 1: Jak je ovlivněn kariérní růst zaměstnanců?

Hypotéza č. 1.1: Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna pohlavím.

Hypotéza č. 1.2: Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna věkem.

Otázka č. 2: Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?

Hypotéza č. 2.1: Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna jejich pracovní pozicí.

Hypotéza č. 2.2: Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna dobou zaměstnání v podniku.

Hypotéza č. 2.3: Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna pohlavím.

4.3 Metodický postup

Vybraným podnikem pro splnění stanoveného cíle je Československá obchodní banka, a.s. Na základě využitých metod bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci v podniku motivováni, jaký je motivační program, jak jsou zaměstnanci odměňováni a zda je celkový systém motivace a odměňování v podniku efektivní. Následně jsou navrženy změny, které vedou ke zlepšení a zefektivnění tohoto systému v podniku ČSOB, a.s.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické části.

Pro správné vytvoření praktické části bylo nejdříve zapotřebí pečlivě nastudovat problematiku daného tématu. Proto byla zpracována teoretická část, kde je shrnuta a vysvětlena problematika týkající se motivace a odměňování zaměstnanců. Veškerá odborná literatura, která byla nezbytná k vypracování literární rešerše, byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské Univerzity nebo získána z dostupných internetových zdrojů uvedených v seznamu použité literatury na konci této diplomové práce.

Na začátku praktické části je představen podnik ČSOB, a.s., ve kterém byl daný výzkum prováděn. Veškeré informace, které byly potřebné k analýze podniku, byly získány z interních zdrojů, webových stránek a z rozhovorů s manažerkou jedné z poboček. Dále je v práci detailně popsán stávající systém motivace a způsob odměňování zaměstnanců.

Pro získání všech potřebných informací byla použita jako hlavní metoda dotazníkové šetření. Jedná se o jednu ze základních metod získávání informací, která je jednak časově nenáročná ale také umožňuje zahrnout velké množství respondentů. Dotazník se skládal z třech částí, a sice základní identifikace zaměstnance, poté otázky týkající se motivace a třetí část se týkala systému odměňování. V konečném součtu se dotazník skládal z 26 otázek, které byly konstruovány tak, aby byly získány co nejrelevantnější odpovědi. K rozeslání on-line dotazníku mezi respondenty posloužila stránka www.survio.com. Strukturovaný dotazník se nachází jako příloha č. 2 též na konci diplomové práce.

Jak již bylo zmíněno, výzkum proběhl v Československé obchodní bance, a.s., a to v oblasti retailového bankovníctví v jižních Čechách. Do této oblasti spadá 177 zaměstnanců. Zkoumal se systém motivace a odměňování na Budějovicku, Táborsku a Písecku. Šetření bylo zahájeno 8. února 2021 a ukončeno 19. února 2021. Celkem bylo rozesláno 177 dotazníků v elektronické podobě. Návratnost činila 88 %.

Další použitou metodou byl řízený rozhovor, jehož cílem bylo zjistit podrobnější informace o tom, jak funguje systém motivace a odměňování v organizaci. Rozhovor byl polostrukturovaný a proběhl před sestavením dotazníku. Otázky sloužící jako osnova jsou uvedeny v příloze č. 1. Veškeré informace získané z odpovědí od manažerky pobočky byly zaznamenány přímo do předem připravených materiálů a následně zpracovány do praktické části diplomové práce.

Jako další krok byly vyhodnoceny stanovené hypotézy v rámci dvojnásobného třídění. Každá z hypotéz byla stanovena na základě výzkumné otázky. K samotnému testování byl zvolen Pearsonův chí-kvadrát test na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Pro jednotlivé hypotézy byla stanovena nulová i alternativní hypotéza. Prostřednictvím získaných informací od respondentů byly zhotoveny kontingenční tabulky s naměřenými a očekávanými hodnotami. Kontingenční tabulky vyjadřují vztah mezi sledovanými jevy. Dále byly vypočítány hodnoty χ^2 a p-value. Následně hodnota p-value porovnána se zvolenou hladinou významnosti 5 %. V poslední řadě pak došlo buď k přijetí či zamítnutí dané hypotézy.

5 Analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s.

5.1 Charakteristika podniku

Obchodní jméno:	Československá obchodní banka, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 15057
IČ:	000 01 350
Spisová značka:	BXXXVI 46 vedená u Městského soudu v Praze
Základní kapitál:	5 855 000 040 Kč
Datum vzniku:	21. prosince 1964
Předmět podnikání:	Společnost je oprávněna vykonávat následující činnosti: přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční pronájem, platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, poskytování záruk, otvírání akreditivů, obstarávání inkasa, poskytování všech investičních služeb ve smyslu zvláštního zákona, vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon funkce depozitáře, směnářská činnost, poskytování bankovních informací, obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem, pronájem bezpečnostních schránek.

ČSOB, a.s. je dceřinou společností KBC Bank NV. Obě tyto společnosti mají sídlo v Belgii v Bruselu. Československá obchodní banka, a.s. působí v České republice jako univerzální banka, která poskytuje služby v oblastech, jako jsou financování zahraničního obchodu a volnoměnové operace s působností na československém trhu. Tato banka byla založena státem v prosinci roku 1964 a poté v červnu roku 1999 privatizována a jejím majoritním vlastníkem se tak stala belgická KBC Bank. Od roku 2013 je ČSOB, a.s. uspořádána do tří obchodních divizí, a to Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy.

Československá banka, a.s. poskytuje své služby širokému segmentu klientů, jedná se o fyzické osoby, malé a střední podniky, korporátní a institucionální klientelu. Co se

týče retailového bankovníctví v České republice vystupuje pod značkami ČSOB a Poštovní spořitelna.

Skupina ČSOB je tvořena Bankou a propojenými společnostmi, jako jsou Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, ČMSS, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB leasing, ČSOB Factoring, Patria Finance a Ušetřeno.cz. Do produktového portfolia banky vyjma standardních bankovních služeb patří také služby, jako jsou hypotéky, pojištění, penzijní fondy, leasing, factoring a veškeré služby spojené s obchodováním s akciemi.

Generálním ředitelem a předsedou představenstva je John Arthur Hollows. Skupina ČSOB má celkem 8 626 zaměstnanců a 3 831 poboček, z toho je pouze 225 poboček banky ČSOB.

5.2 Motivační systém v podniku

Motivační systém v podniku ČSOB probíhá prostřednictvím motivačního programu – Motor. V rámci toho programu jsou stanoveny čtvrtletní plány, které musí každý zaměstnanec plnit, aby dosáhnul bonusů. Názorný plán je stručně znázorněn níže v tabulce č. 1. Zaměstnanci získávají body za určitý objem či počet prodaných produktů. Cílový počet bodů pro získání bonusů je u klientských pracovníků nastaven na 4 800 bodů za jedno čtvrtletí. 4 800 bodů tedy znamená, že zaměstnanec na 100 % plní plán. V případě že zaměstnanec získá více bodů, tedy bude plnit nad rámec plánu, jeho bonusy se zvyšují ovšem pouze do hranice 120 % plnění plánu. Za okolností, že zaměstnanec plní plán nad 120 %, již odměněn navíc není.

Tabulka 1: Motivační systém - Motor

Kategorie	Metrika	Body/1 Kč nebo 1 ks	Odměna za 1 kus	Odměna za 1 000 Kč	Odměna za 100 000 Kč
Hypotéky	objem	0,0011	-	-	110
Financování	objem	0,0025	-	-	250
Investice	objem	40	-	-	-
Účty	ks	85	85	-	-
DIGI	ks	50	50	-	-
Pojištění	objem	0,03	-	30	-

Zdroj: Vlastní data

Zaměstnavatel k motivování pracovníků dále využívá různé soutěže. Za zmínku stojí například celoroční soutěž Šampion Retailu, kde je motivace zaměřena na ocenění obchodní výkonnosti ve vybrané oblasti prodeje. Soutěž probíhá celý rok a každé čtvrtletí se vyhláší vítěz. Vítězný zaměstnanec za čtvrtletí dostane až 9 000 bodů do Cafeterie. Zaměstnanec umístěný na druhém místě pak 8 000 bodů do Cafeterie a tak dále až do dvanáctého místa, kde zaměstnanec dostává 4 000 bodů též do Cafeterie.

Další soutěž, kterou stojí za to zmínit, je Bankopojišťovák Retailu. Zde je cílem motivovat zaměstnance k prodeji pojišťovacích produktů a jako motivace je zde odměna zájezd k moři až pro 27 výherců.

Poslední soutěží je ČSOB Leasing, která má motivovat zaměstnance k prodeji autopůjček. Za každý obchod získá zaměstnanec palivovou kartu v hodnotě 500 Kč. Maximální částka, kterou může zaměstnanec získat je až 20 000 Kč.

5.3 System odměňování v podniku

V systému odměňování v podniku ČSOB, a.s. jsou využívány fixní odměny, variabilní odměny a zaměstnanecké benefity.

5.3.1 Fixní odměňování

Zaměstnanci jsou v podniku odměňováni na základě základní (časové) mzdy. Součástí fixní odměny jsou také příplatky. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci základní mzda. U tarifních zaměstnanců se tato mzda stanoví formou mzdového výměru a u mimotarifních zaměstnanců (manažerů) se stanoví formou smluvní mzdy dle manažerské smlouvy. Pro všechny zaměstnance činí minimální výše základní mzdy 22 000 Kč. Mzdy se v podniku vyplácejí zpravidla vždy k 10. dni v měsíci. Příplatky ke mzdě jsou nadstavbou základní mzdy při splnění zákonných podmínek nebo podmínek stanovených zaměstnavatelem, jejich výše je uvedena níže v tabulce č. 2. Jedná se o procentuální výměr z průměrného výdělku za hodinu.

Tabulka 2: Druhy příplatků

Druh příplatku	Zákonná výše	Nad zákonná výše	Příplatek celkem
Noční směny	10 %	-	10 %
Odpolední směny	-	25 Kč/hod.	25 Kč/hod.
Přesčas	25 %	10 %	35 %
Víkend	10 %	40 %	50 %
Svátky	100 %	-	100 %

Zdroj: Vlastní data

Společnost poskytuje také mimořádně mzdové příplatky, kterými oceňuje specifické nebo dodatečné požadavky na práci zaměstnance.

Příplatek za zastupování

Lze jej přiznat zaměstnanci, který zastupuje činnost jiného zaměstnance, avšak minimálně po dobu čtyř týdnů. Přísluší mu ve výši až 30 % měsíční základní mzdy zastupovaného zaměstnance ovšem s ohledem na rozsah vykonávané práce.

Příplatek za vedení pracovní skupiny nebo týmu

Tento příplatek může získat zaměstnanec, který je pověřený vedením týmu a nemá vedení v popisu své pracovní pozice. Tento příplatek se pohybuje ve výši od 1 000 Kč do 4 000 Kč měsíčně.

Rizikový příplatek

Vyplácí se zaměstnancům, kteří při výkonu práce disponují se svěřenými hodnotami. Jedná se o příplatek v rozmezí od 800 Kč až 3 000 Kč.

Stabilizační příplatek

Zaměstnancům, kteří pracují na tarifních pobočkách v obchodních centrech na retailových pozicích s nerovnoměrným pracovním režimem, je poskytnut stabilizační příplatek ve výši 3 000 Kč za měsíc.

5.3.2 Variabilní odměňování

Do variabilní složky mzdy spadají v podniku ČSOB, a.s. bonusy a odměny.

Bonusy

Jedná se o nenárokovanou složku mzdy, kterou může zaměstnanec získat na základě rozhodnutí zaměstnavatele. Tyto bonusy jsou vypláceny zaměstnancům ročně zpravidla se mzdou za měsíc duben. Podnik také umožňuje u vybraných pozic poskytovat měsíční nebo čtvrtletní zálohy na roční bonus. Výchozí výše ročního bonusu v případě že zaměstnanec plní 100 % klíčových ukazatelů výkonu činí 20 % ze mzdy.

Odměny

Odměny jsou mzdová plnění, která podnik poskytuje svým zaměstnancům za splnění mimořádně významných pracovních úkolů a za jiné pracovní zásluhy nebo výkonnost a kvalitu práce. Společnost ČSOB, a.s. disponuje čtyřmi fondy, z nichž vyplácí odměny. Jedná se o A-fond, B-fond, C-fond a E-fond a zahrnují odměny, jako jsou jubilea, sociální výpomoc, projektové odměny, odměny za doporučení kandidáta, nepeněžní plnění ze soutěží a zvýhodnění.

5.3.3 Zaměstnanecké benefity

Na základě rozhovoru s manažerkou pobočky byly zjištěny následující benefity, které společnost ČSOB, a.s. nabízí svým zaměstnancům.

Finanční příspěvky

Zaměstnanci podniku mohou využít buď finanční příspěvek na penzijní připojištění, nebo příspěvek na životní pojištění. Zaměstnavatel přispívá následovně u obou variant:

400 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 400 Kč až 499 Kč

500 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 500 Kč až 599 Kč

600 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 600 Kč a více Kč

Dalším finančním příspěvkem je kompenzace za BYOD (Bring Your Own Device), který kompenzuje používání soukromého telefonu pro služební účely. Hovoříme zde o částce 1 000 Kč.

Dny volna

Podnik dále nabízí svým zaměstnancům dovolenou v délce 5 týdnů. To znamená o 1 týden nad rámec základní výměry dovolené dle Zákoníku práce. Navíc poskytuje také 5 dní tzv. Sick days a 3 dny Care days. Zaměstnanci mohou také využít dovolenou v podobě Sabbatical, a to 3 nebo 4 týdny volna s poskytnutím minimální mzdy.

Zvýhodněné produkty ČSOB

Co se týče zvýhodněných produktů banky, tak se hlavně jedná o výhodnější úročení u hypoték, úvěrů ale také třeba na spořicích účtech, kde má zaměstnanec úrokovou sazbu 1 % p. a. do 250 000 Kč. Což je o 0,6 % více než banka nabízí svým klientům. Podílové fondy a investice podnik poskytuje zaměstnancům bez vstupních poplatků. U pojišťovacích produktů jsou pak slevy např. u pojištění vozidla a pojištění domácnosti (35 % sleva) nebo pojištění internetových rizik a cestovní pojištění (30 % sleva).

Slevové nabídky třetích stran

Banka spolupracuje s mnoha třetími stranami a zřídila tak mnoho slev pro své zaměstnance. Za zmínku zde určitě stojí sleva na naftu 3,20 Kč/litr a benzín 2,50 Kč/litr prostřednictvím palivové karty – Benzina Tank karta benefit.

Cafeteria

Podnik poskytuje zaměstnancům ČSOB do systému Cafeterie 675 bodů za každý odpracovaný měsíc. Celkově si přijdou zaměstnanci na 8 100 bodů ročně, což je v přepočtu na koruny též 8 100 Kč.

Stravenky

Velmi oblíbeným benefitem jsou také stravenky. Hodnota jedné stravenky je 110 Kč, přičemž 84 Kč přispívá zaměstnavatel a 26 Kč zaměstnanec. Stravenky jsou nyní v podobě e-stravenek, tedy bezkontaktní platební karty.

Multisport karta

V rámci zaměstnaneckých benefitů poskytovaných společností si může zaměstnanec zvolit Multisport kartu za cenu 550 Kč za měsíc, která mu každý den umožňuje jeden volný vstup do více než 2 400 sportovních a relaxačních zařízení.

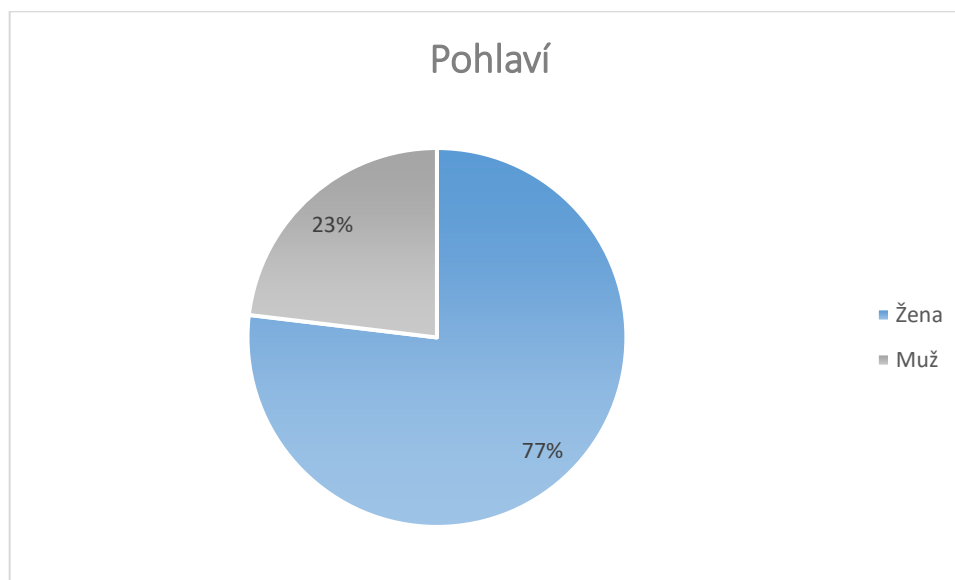
5.4 Dotazníkové šetření

5.4.1 Získávání informací

Jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti ČSOB, a.s. v odvětví retailového bankovníctví. Výzkum probíhal v jižních Čechách na Budějovicku, Tábořsku a Písecku. Jednotlivé pobočky banky se shlukují a tvoří tzv. „HUB“. HUB Budějovicko tvoří 64 zaměstnanců, HUB Tábořsko 57 zaměstnanců a HUB Písecko 56 zaměstnanců. Celkem bylo tedy rozesláno 177 dotazníků v elektronické podobě a vráceno jich bylo 156. Návratnost tak činila 88 %. Do průzkumu jsou zahrnuty různé pracovní pozice v oblasti retailového bankovníctví, tak aby byla zjištěna co nejvyšší vypovídací hodnota. Dotazník byl zaměřen na tři základní oblasti, a sice základní identifikační údaje, motivace a odměňování.

V grafu č. 1 lze vidět, že v ČSOB, a.s. v jižních Čechách na Budějovicku, Tábořsku a Písecku se zúčastnily výzkumu převážně ženy, které tvoří 75 % dotazovaných. Pouhých 25 % tvoří muži. Tato nerovnováha je zapříčiněna tím, že obecně v bankovním sektoru na retailových pobočkách pracují převážně ženy.

Graf 1: Pohlaví respondentů

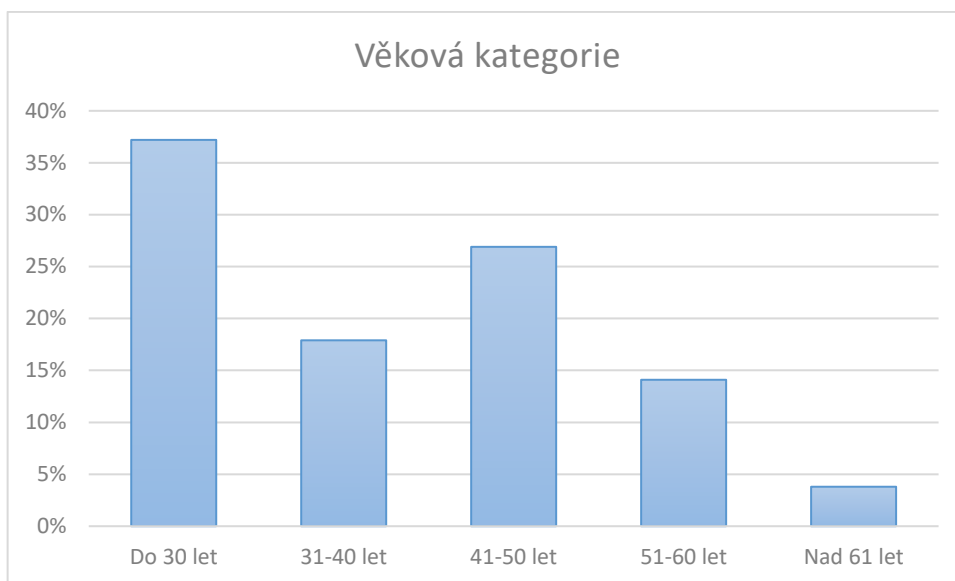


Zdroj: Vlastní data

Ve výběrovém vzorku je dle grafu č. 2 vidět, že nejvíce dotazovaných bylo ve věku do 30 let. Jedná se tak o nejvyšší četnost respondentů, a to 37 %. Další nejvyšší četnost má věková kategorie 41-50 let. Tato kategorie tvoří 27 % respondentů. S třetí nejvyšší četností se zúčastnili zaměstnanci, kteří tvoří věkovou kategorii 31-40 let, ti představují

18 %. Poté zaměstnanci ve věku od 51-60 let, kteří zastupují 14 % a nejmenší část v podniku, tedy 4 %, zastupují zaměstnanci ve věku nad 61 let.

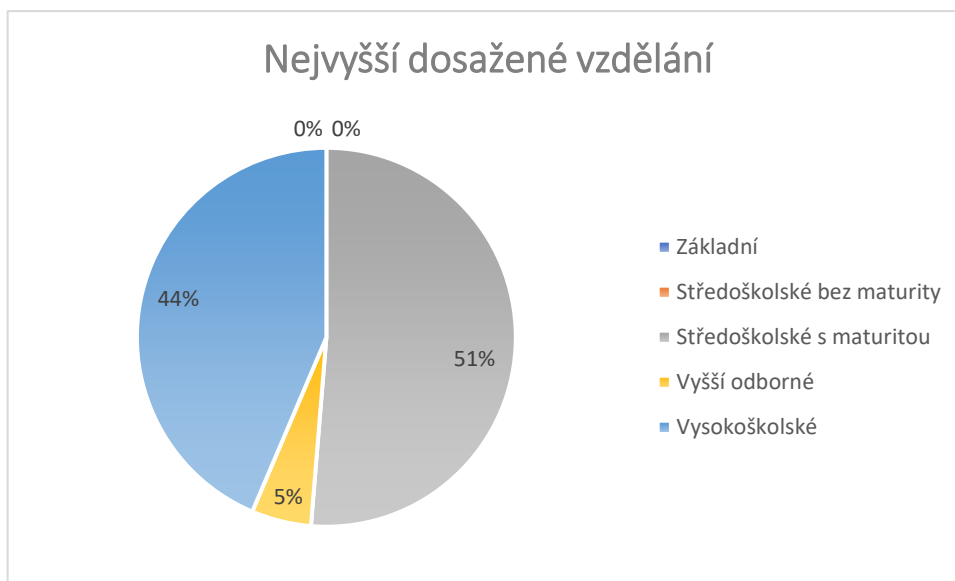
Graf 2: Respondenti dle věkové kategorie



Zdroj: Vlastní data

V grafu č. 3 můžeme vidět, že největší zastoupení tvoří zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, tito respondenti představují 51 %. Následně jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, jež zastupují 44 %. Již méně čítnou skupinu s 5 % pak tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním. Žádný z respondentů nemá základní a střední vzdělání s výučním listem.

Graf 3: Vzdělání respondentů



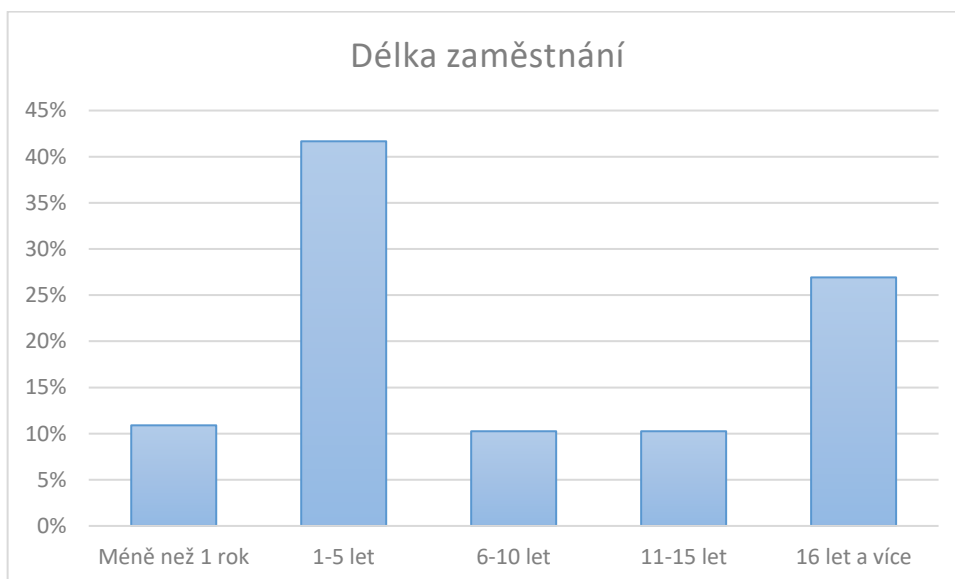
Zdroj: Vlastní data

5.4.2 Výsledky dotazníkového šetření

1. Jak dlouho již pracujete v podniku?

Z grafu č. 4 lze usoudit, že valná většina dotazovaných zaměstnanců v podniku pracuje 1-5 let (42 %). Druhou poměrně četnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří v podniku působí již 16 let a více (27 %). Poté následují zaměstnanci, kteří jsou v podniku méně než 1 rok (11 %) a v poslední řadě nejmenší část tvoří zaměstnanci s dobou působnosti 6-10 let a 11-15 let se stejným procentuálním poměrem 10 %. Z těchto zjištěných informací lze vyvodit úsudek, že v podniku dochází k poměrně časté fluktuaci pracovníků, která může být vyvolána různými důvody.

Graf 4: Délka zaměstnání respondentů v podniku

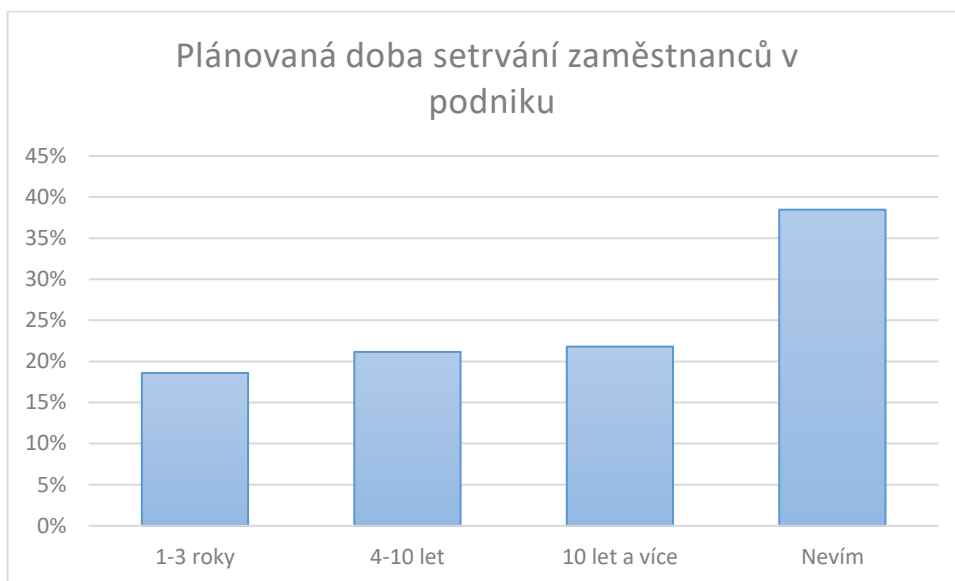


Zdroj: Vlastní data

2. Jak dlouho plánujete pracovat v této společnosti?

Z níže uvedeného grafu č. 5 je zřejmé, že respondenti sami neví, jak dlouho by chtěli v daném podniku setrvat. Odpovědi byly celkem totožné vyjma odpovědi „Nevím“, kterou uvedlo 38 % respondentů. Poté 22 % respondentů uvedlo odpověď, že plánují zůstat v podniku po dobu 10 let a více. Následně 21 % z nich vybralo odpověď 4-10 let a 19 % uvádí, že plánuje zůstat v podniku pouze 1-3 roky. Tato otázka měla nepřímě zjistit, zda jsou respondenti v podniku spokojeni. V tomto případě je vidět, že tomu tak úplně není, a proto by bylo potřeba, aby daný podnik změnil myšlení respondentů z odpovědi „Nevím“ alespoň na odpověď „10 let a více“.

Graf 5: Plánovaná doba setrvání respondentů v podniku

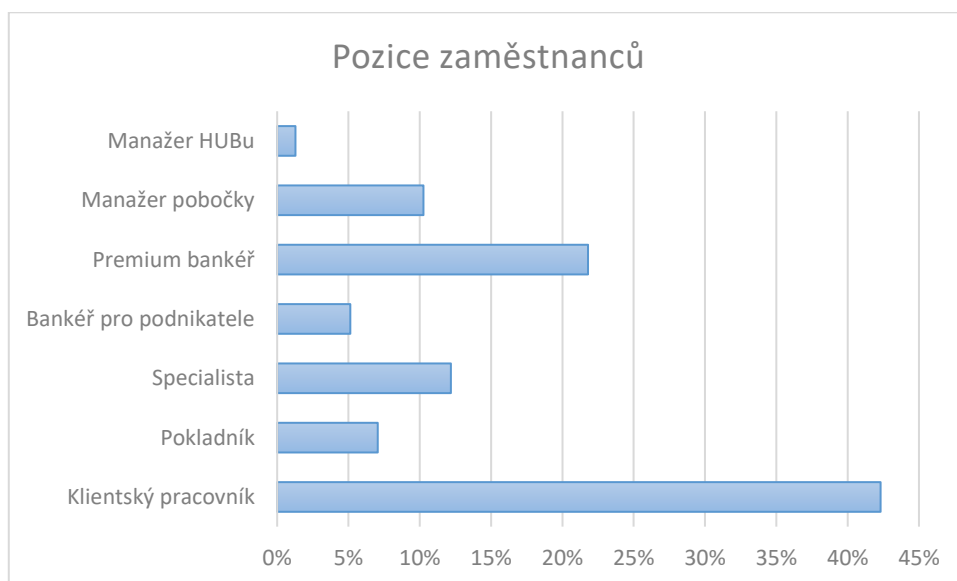


Zdroj: Vlastní data

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Následující graf č. 6 představuje, jaké pozice zaměstnanci v podniku vykonávají. Je zřetelně vidět, že valná většina dotazovaných zaměstnanců pracuje jako klientský pracovník (42 %). Dále 22 % respondentů zastupuje v podniku pozici premium bankéře. 12 % z dotazovaných zaměstnanců pracuje jako specialista konkrétních služeb, jako jsou úvěry, investice a pojištění. Následuje pracovní pozice manažera pobočky (10 %), pokladník (7 %) a bankéř pro podnikatele (5 %). Nejméně častou pozici představuje manažer HUBu (1 %), což je zřejmé, když výzkum probíhal pouze ve třech HUBech.

Graf 6: Respondenti dle pracovní pozice

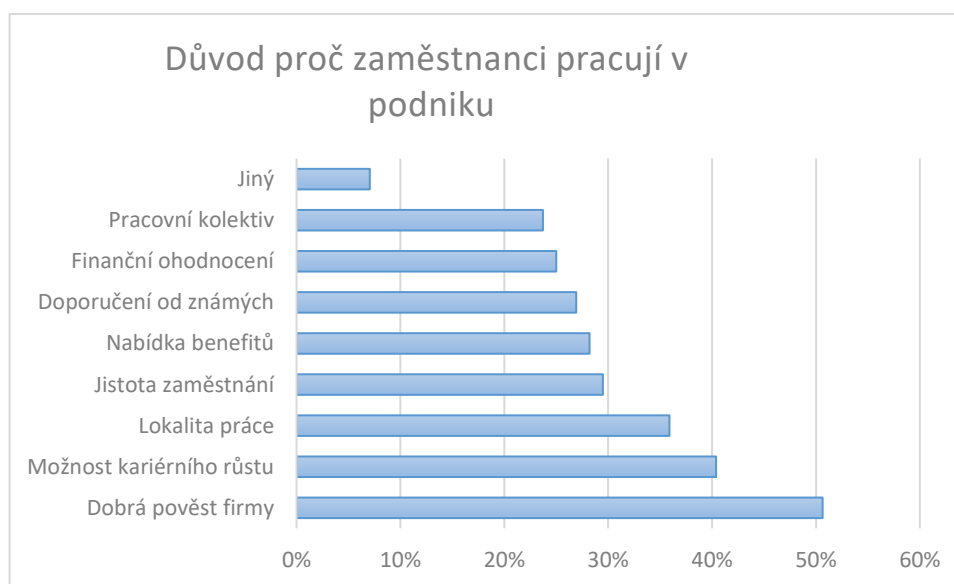


Zdroj: Vlastní data

4. Proč jste se rozhodl/a pracovat právě ve společnosti ČSOB, a.s.?

Tato otázka byla položena tak, že bylo možné vybírat z více jak jedné odpovědi. Otázka měla za úkol zjistit, co je hlavním důvodem respondentů, že pracují právě v tomto podniku a ne v jiném. Důvodů, proč respondenti pracují právě pro tuto firmu, je mnoho. Jak si lze všimnout v grafu č. 7, tak 51 % respondentů uvedlo, že primárním důvodem je dobrá pověst společnosti. Dále 40 % respondentů uvedlo možnost kariérního růstu, 36 % respondentů lokalitu práce, 29 % respondentů jistotu zaměstnání, 28 % respondentů nabídku benefitů, 27 % respondentů, že jim tento podnik doporučili známí a 25 % respondentů uvedlo finanční ohodnocení. Pouze 24 % dotazovaných zaměstnanců uvádí jako svůj důvod pracovní kolektiv a 7 % respondentů uvádí jinou odpověď. Mezi jiné možnosti uváděli respondenti odpovědi, jako jsou možnost zkráceného úvazku, prestižní zaměstnání, aktuální nabídka práce a že je tato práce baví.

Graf 7: Důvod, proč respondenti pracují právě v tomto podniku

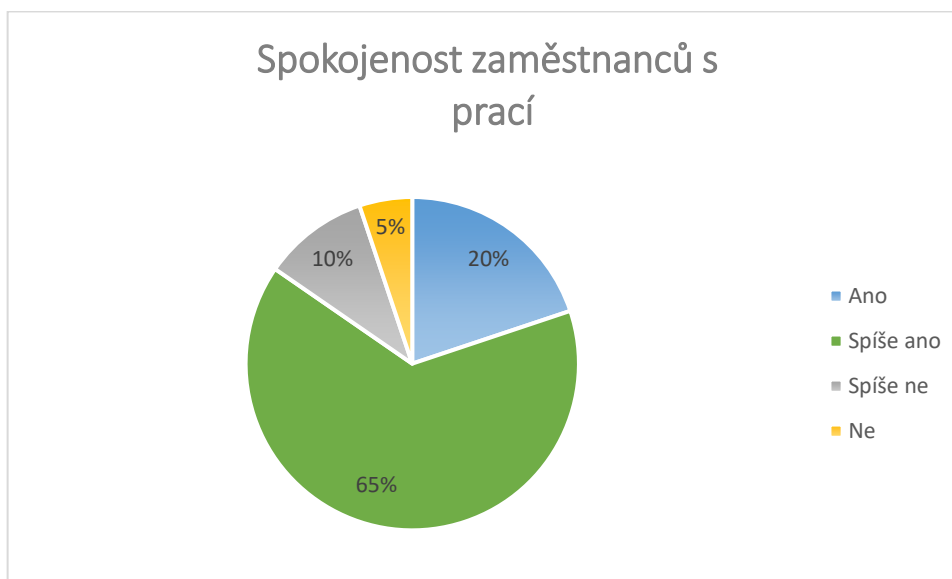


Zdroj: Vlastní data

5. Jste v současné době v práci spokojen/a?

Níže uvedený graf č. 8 reprezentuje spokojenost s pracovním místem. Lze z něj vyčíst, že převážná skupina zaměstnanců je se svou prací spokojena, jedná se celkově o 85 % odpovídajících pracovníků. Zbytek dotazovaných zaměstnanců tedy 15 % nejsou spokojeni. Ze získaných dotazníkových dat se dá usoudit, že méně spokojenější jsou ženy oproti mužům, což může být ale způsobeno tím, že v podniku pracují převážně ženy.

Graf 8: Spokojenost respondentů s prací

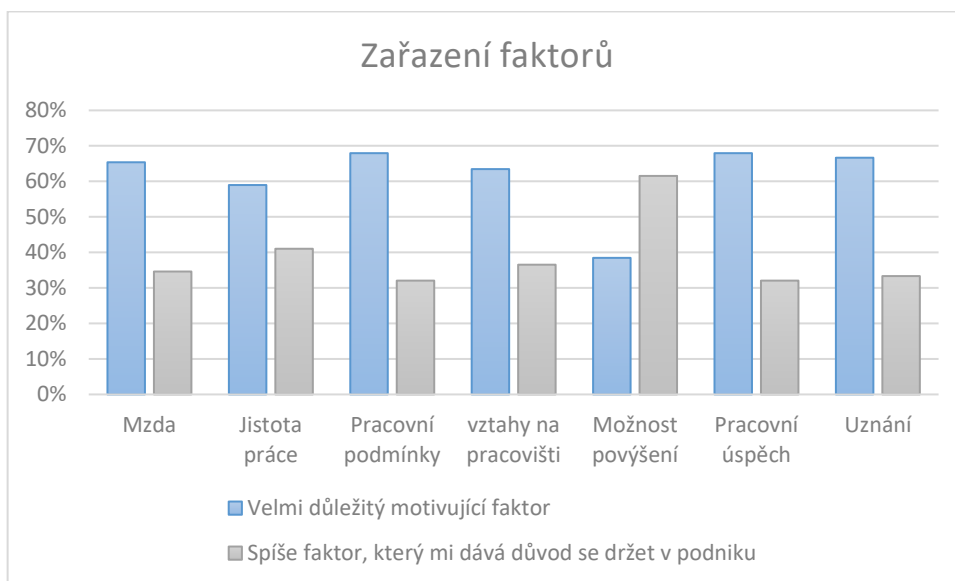


Zdroj: Vlastní data

6. Zařad'te, jak vnímáte následující uvedené faktory

Otázka týkající se volby důležitosti daného faktoru měla za úkol zjistit, zda lze preference a chování zaměstnanců podniku přirovnat k Herzbergově motivační teorii. Z výsledků, které zobrazuje graf č. 9 lze vyvodit závěr, že podstata této teorie byla naplněna. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tak Herzbergova teorie motivace rozděluje faktory na motivující a udržovací. U této otázky měl každý z respondentů možnost u jednotlivých faktorů určit, zda se u něj jedná o motivující faktor, či spíše udržovací faktor. Herzberg řadí mezi udržovací faktory mzdu, jistotu práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Z výsledku ale jasně plyne, že pro respondenty jsou tyto faktory spíše motivující. Dále Herzberg řadí mezi motivující faktory možnost povýšení, úspěch a uznání. Na základě výsledku můžeme vidět, že tyto faktory respondenti vnímají stejně, ovšem výjimkou je možnost povýšení, kterou zaměstnanci vidí spíše jako udržovací faktor. Závěrem lze tak říct, že ve výběrovém vzorku jsou zastoupeny jiné motivační a udržovací faktory, než je uváděl ve studii Herzberg.

Graf 9: Vnímání faktorů respondenty

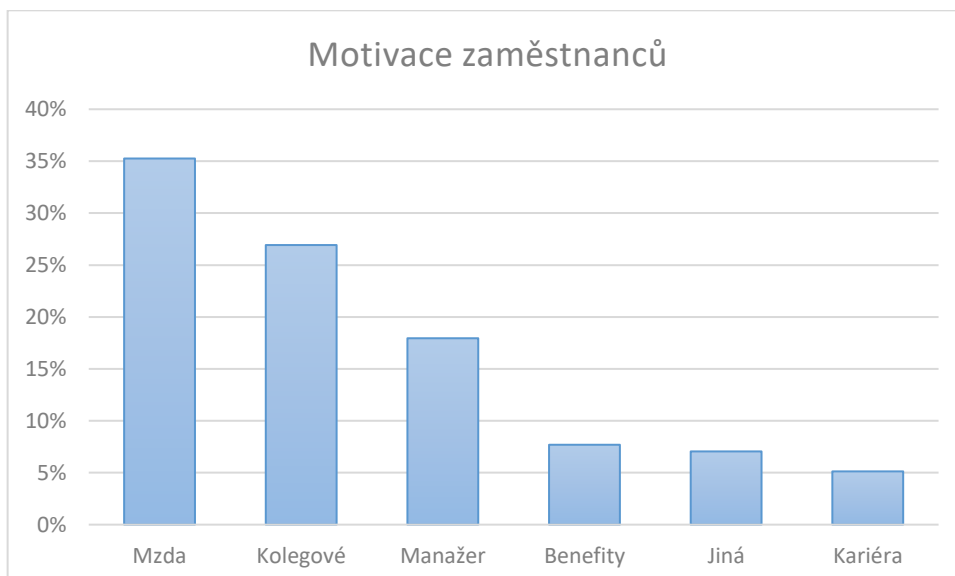


Zdroj: Vlastní data

7. Co Vás nejvíce motivuje?

Z grafu č. 10 lze vidět, že 35 % respondentů motivuje k vyšším pracovním výkonům mzda. Další nejobsáhlejší kategorií jsou kolegové. Tuto odpověď vybralo 27 % dotazovaných zaměstnanců. 18 % respondentů zase uvádí jako motivaci manažera, 8 % respondentů zaměstnanecké benefity a 7 % respondentů uvedlo jinou odpověď. Mezi jinými odpověďmi se vyskytovaly motivace typu, že respondenty práce baví, mají cíle být nejlepší a nechtějí být na posledních místech v hodnotících tabulkách. Pouhých 5 % dotazových zaměstnanců uvádí, že je motivuje kariéra.

Graf 10: Motivace respondentů

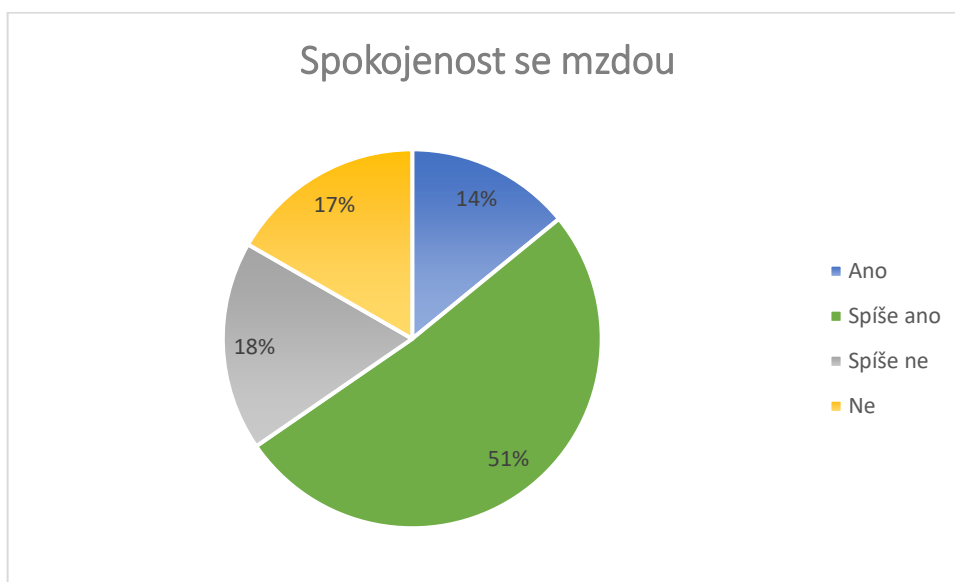


Zdroj: Vlastní data

8. Jste spokojen/a se svou současnou mzdou?

V grafu č. 11 je zřejmé, že zaměstnanci se dělí na dvě skupiny. Jedna z nich je spokojená s výší jejich mzdy a druhá zase nespokojena. Tato spokojenost a nespokojenost je zde ovlivněna pracovní pozicí, kterou konkrétní zaměstnanec vykonává. Odpověď ano zvolilo v dotazníku pouze 14 % pracovníků, což je nejméně četná odpověď. Možnost spíše ano je nejčastější odpověď a zvolilo jí 51 % dotazovaných zaměstnanců. Odpověď spíše ne zvolilo 18 % pracovníků a odpověď ne zbylých 17 % respondentů. Dle průzkumu jsou se svou mzdou nejméně spokojeni zaměstnanci, kteří jsou v podniku kratší dobu jak 1 rok.

Graf 11: Spokojenost respondentů se mzdou

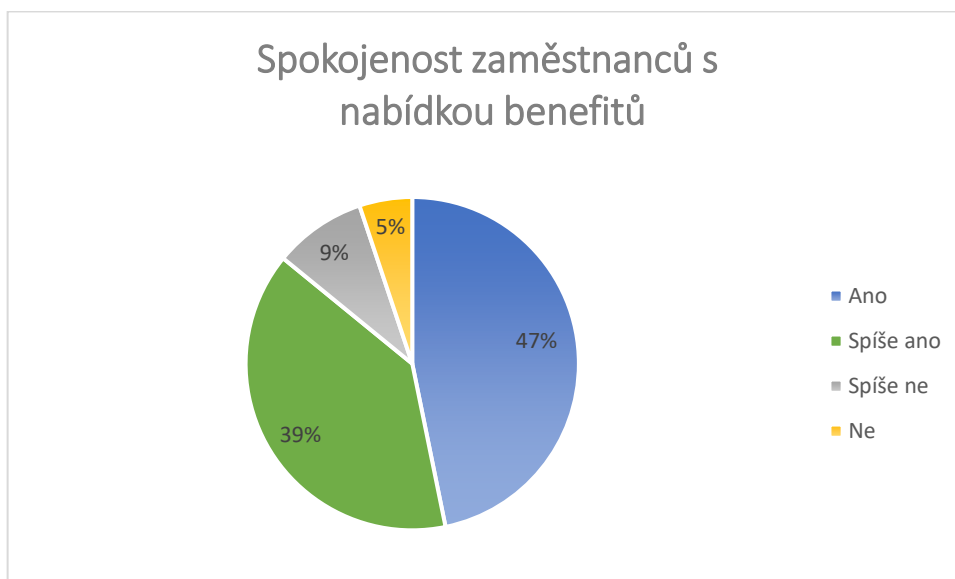


Zdroj: Vlastní data

9. Jste spokojen/a se současnou nabídkou benefitů?

Následující graf č. 12 reprezentuje spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů, kterou jim podnik nabízí. Zde lze vidět, že drtivá většina je s benefity společnosti spokojena. Jedná se celkově o 86 % zaměstnanců. Celkově pouhých 14 % uvádí nespokojenost. Dle mého názoru a celkového průzkumu podniku lze konstatovat, že tento podnik disponuje s opravdu velkou škálou benefitů.

Graf 12: Spokojenost respondentů s benefity

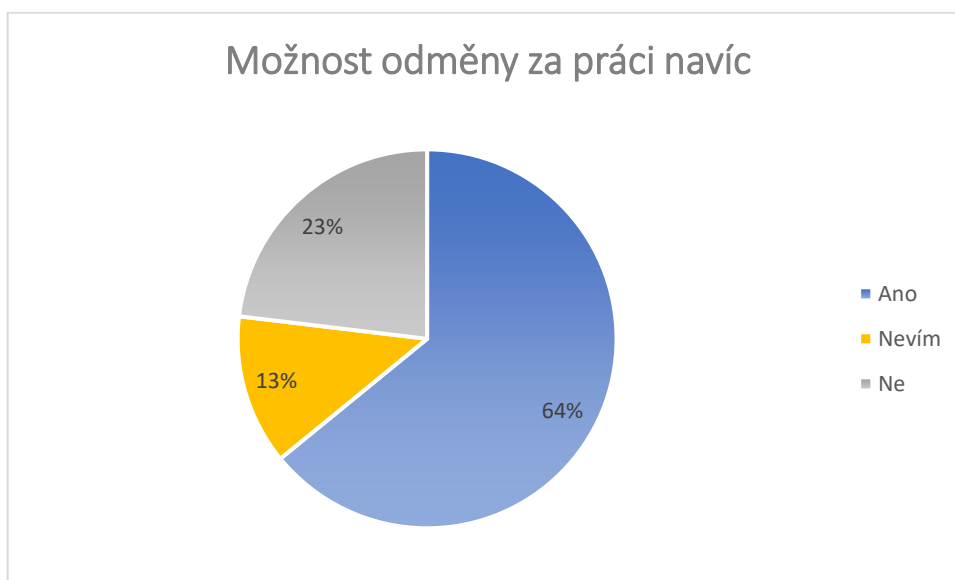


Zdroj: Vlastní data

10. Existuje v podniku možnost odměny za práci navíc?

Níže zobrazený graf představuje odpovědi, které se týkají toho, zda podnik odměňuje své pracovníky v případě, že překročí nastavený plán. Většina zaměstnanců, a sice 64 % uvádí, že jsou odměňováni za práci navíc. 23 % respondentů však odměňováni při překročení plánu nejsou. Zbylá část zaměstnanců, tedy 13 %, si není těchto odměn vědoma.

Graf 13: Existence odměny respondentům za překročení plánu

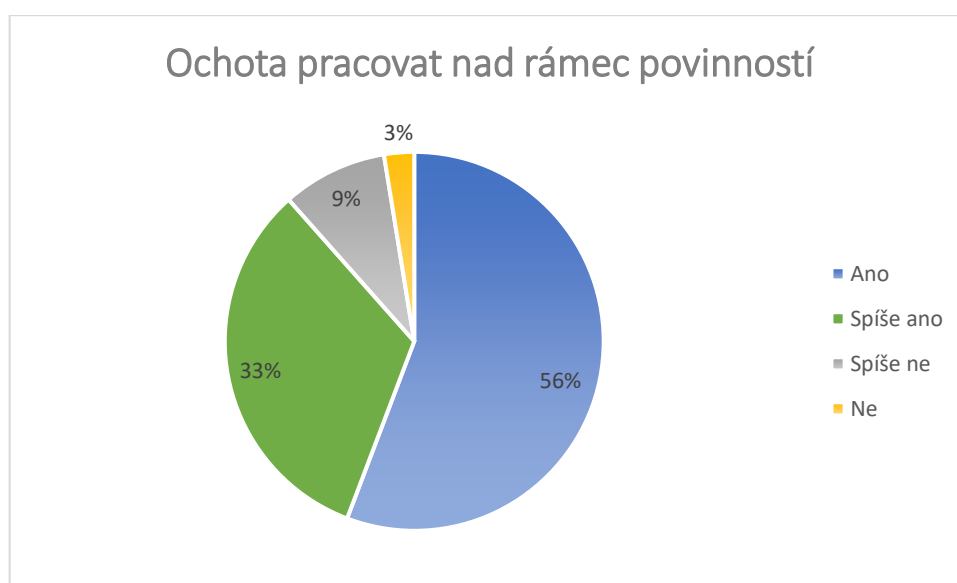


Zdroj: Vlastní data

11. Byli byste ochotni dělat práci nad rámec Vašich povinností v případě, že Vám zajistí dodatečnou odměnu?

Tato otázka byla položena z toho důvodu, že bylo zapotřebí zjistit, zda by byly zaměstnanci ochotni zvýšit svou produktivitu, kdyby jim zaměstnavatel za to poskytl dodatečnou odměnu. Z grafu č. 14, který je níže zobrazený, lze naprosto jasně vidět, že téměř všichni dotazovaní zaměstnanci by svou produktivitu zvýšili. Jedná se celkově o 89 % respondentů. Zbývá výrazně nižší skupina 12 % respondentů by svůj výkon již nezvyšovala. Dle získaných informací se jedná hlavně o manažery poboček a premium bankéře.

Graf 14: Ochota respondentů překračovat plán

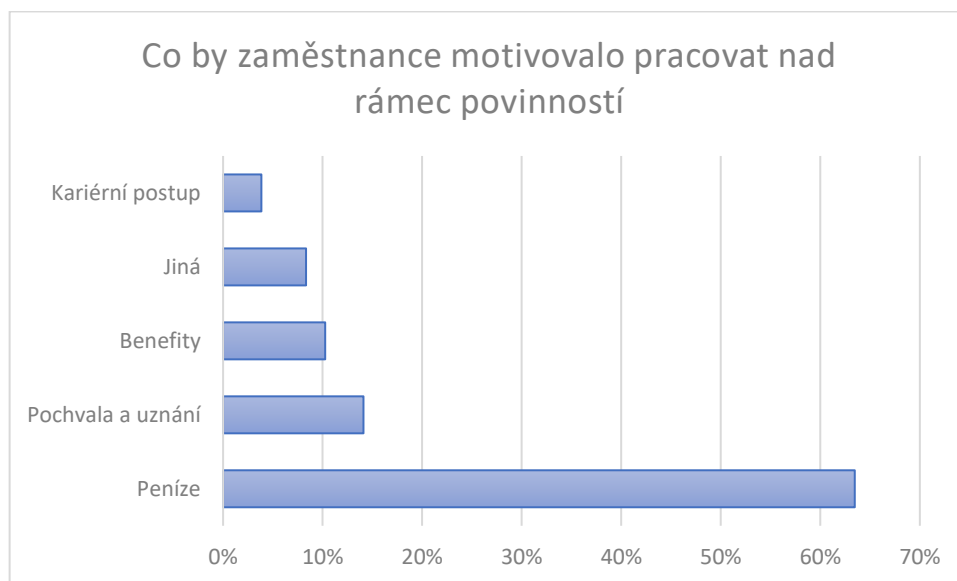


Zdroj: Vlastní data

12. Co by Vás motivovalo k tomu, abyste pracovali nad rámec svých povinností?

Tato otázka navazuje na tu předchozí a má za úkol zjistit, co přesně by bylo hnacím motorem pro vyšší produktivitu zaměstnanců. Nejčetnější odpovědí zde byla mzda, kterou označilo 63 % respondentů. Poté již nižších hodnot dosahovala odpověď pochvala a uznání (14 %), benefity (10 %) a odpověď jiná (8 %). Mezi jinými možnostmi se vyskytovaly odpovědi typu smysluplnost práce, změna nadřízeného, nebo že respondent odvádí více práce již teď. Poslední a nejméně četná odpověď je kariérní postup (4 %).

Graf 15: Faktory, které by respondenty motivovaly překročit plán

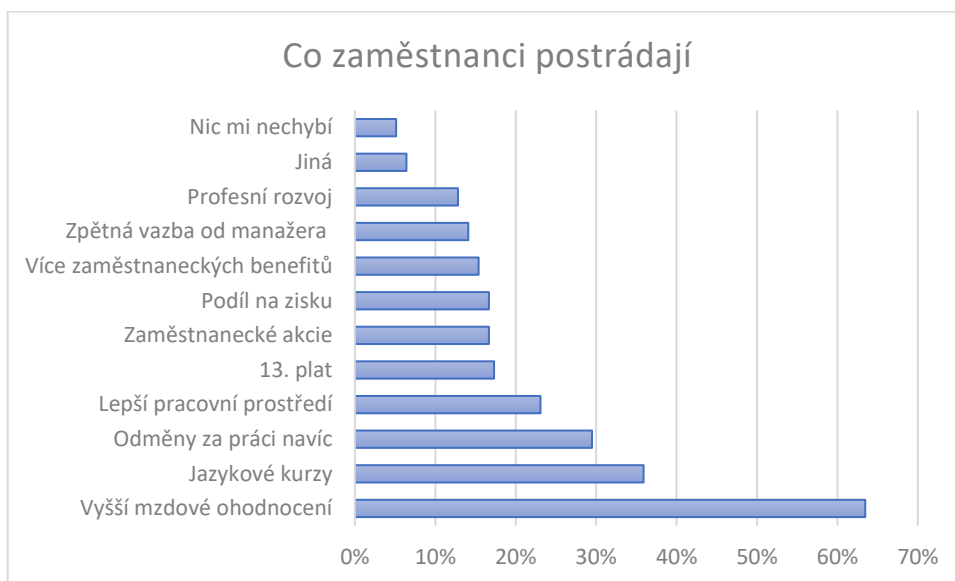


Zdroj: Vlastní data

13. Co Vám v podniku nejvíce chybí?

Z následujícího grafu č. 16 je vidět, že nejčastější odpovědí na otázku, co zaměstnancům v podniku nejvíce chybí, je vyšší mzdové ohodnocení. Takto odpovědělo 63 % respondentů. Další poměrně četnou odpovědí jsou jazykové kurzy, které by uvítalo 36 % zaměstnanců a třetí nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 29 % pracovníků, je odměna za práci navíc. Poté následují odpovědi jako lepší pracovní prostředí (23 %), 13. mzda (17 %), zaměstnanecké akcie (17 %), podíl na zisku (17 %), rozšíření benefitů (15 %), zpětná vazba od manažera (14 %), profesní rozvoj (13 %) a jiné (6 %). Mezi jinými odpověďmi by zaměstnanci uvítali například příspěvek na ošacení nebo flexibilní pracovní dobu. Pouze 5 % respondentů v podniku nic nechybí a jsou spokojeni.

Graf 16: Co respondentům v podniku chybí

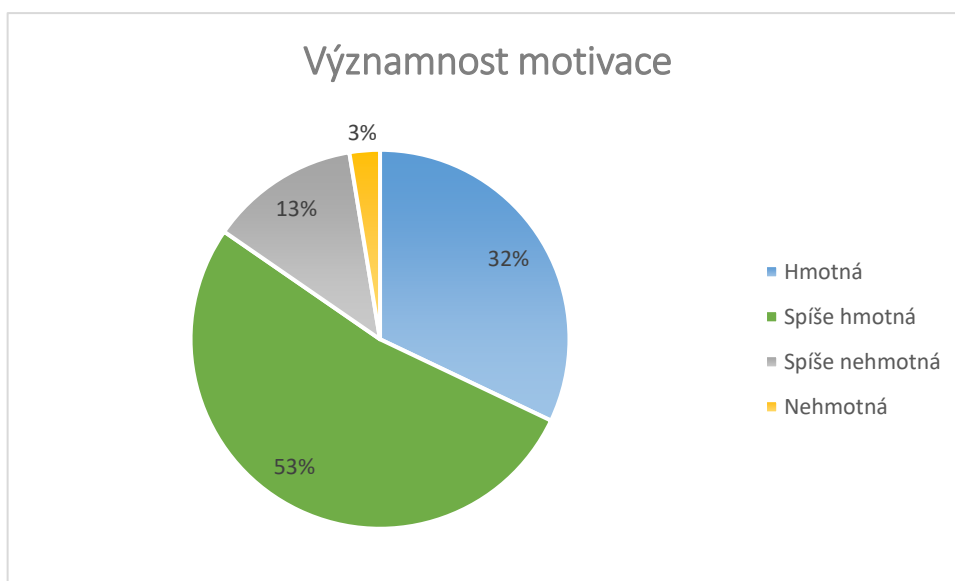


Zdroj: Vlastní data

14. Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?

Z tohoto grafu č. 17 je na první pohled zřetelně vidět, že drtivá většina respondentů, celkově 85 %, upřednostňuje hmotnou odměnu před nehmotnou. Z toho 53 % dotazovaných zde zvolilo odpověď spíše hmotná a zbylých 32 % respondentů pouze hmotná. Nehmotnou odměnu upřednostňuje celkově pouhých 16 % z dotazovaných zaměstnanců, přičemž 13 % z nich uvádí odpověď spíše nehmotná a mizivé 3 % respondentů se ztotožňuje s odpovědí nehmotná.

Graf 17: Významnost motivace pro respondenty

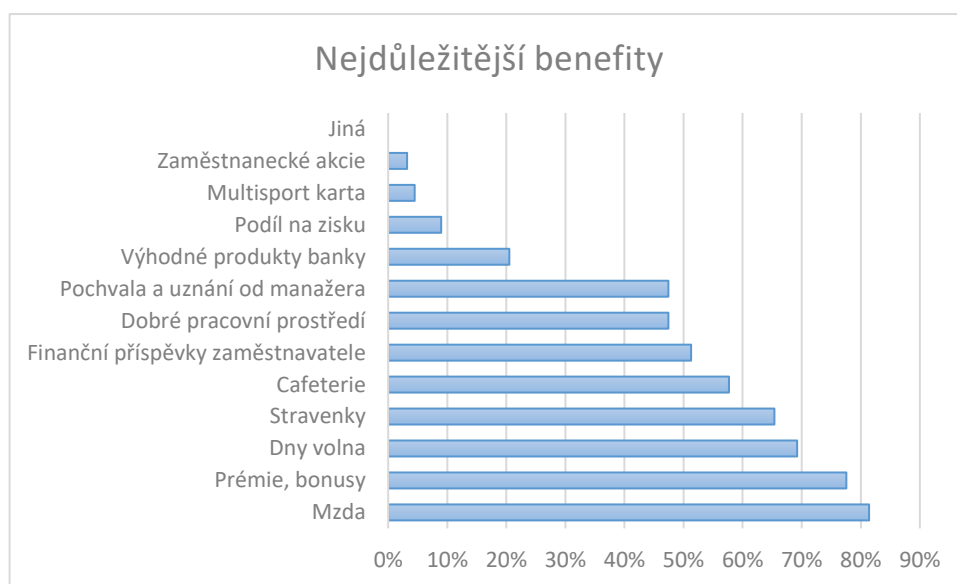


Zdroj: Vlastní data

15. Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

Otázka týkající se důležitosti benefitů byla položena tak, aby bylo zjištěno, které z uvedených benefitů zaměstnanci nejvíce upřednostňují. Graf č. 18 ukazuje, že nejoblíbenějším benefitem je mzda, kterou uvedlo 81 % dotazovaných pracovníků. V těsném pořadí se na druhém místě v oblíbenosti umístily prémie a bonusy, které uvedlo 78 % respondentů. Třetí místo obsadily dny volna se zastoupením 69 % respondentů. Následující pořadí oblíbenosti benefitu jsou stravenky (65 %), Cafeterie (58 %), finanční příspěvky zaměstnavatele (51 %), dobré pracovní prostředí (47 %), pochvala a uznání od manažera (47 %), výhodné produkty banky (21 %), podíl na zisku (9 %), Multisport karta (9 %) a zaměstnanecké akcie (3 %). Možnost volby jiné alternativy zde žádný z respondentů nevyužil. Z těchto informací lze vyvodit, že zaměstnanci v podniku spíše upřednostňují peněžní odměny, jako je právě mzda, prémie či bonusy.

Graf 18: Nejdůležitější benefity pro respondenty



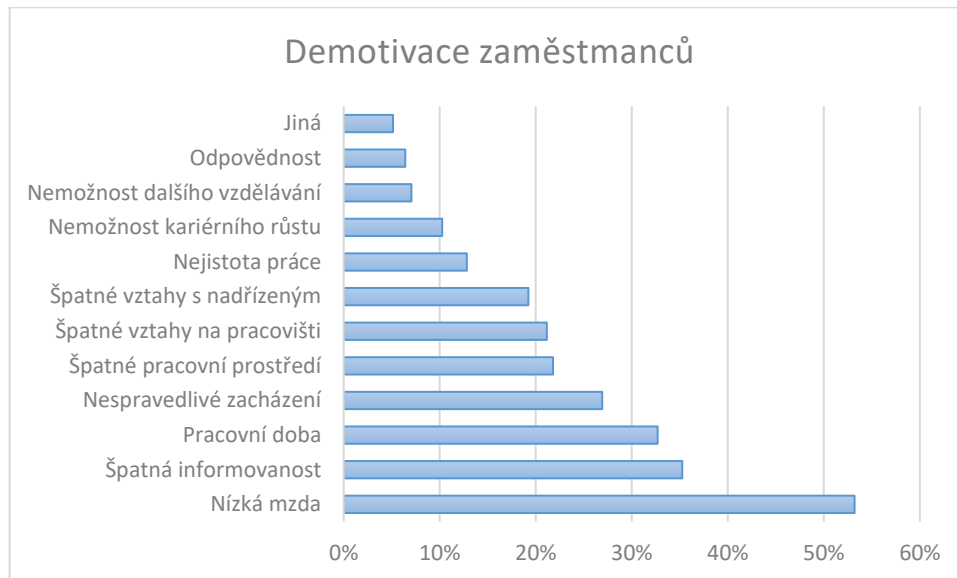
16. Co Vás v podniku nejvíce demotivuje?

Zdroj: Vlastní data

Tento graf č. 19 zobrazuje faktory, které respondenty demotivují. Jako nejvíce demotivující zde zaměstnanci uváděli nízkou mzdu. Tuto možnost označilo 53 % respondentů. Dalším demotivujícím faktorem je špatná informovanost, kterou zvolilo 35 % dotazovaných. Následně jako třetí nejvíce demotivující faktor se umístila pracovní doba, kterou uvádí 33 % pracovníků. Obecně nejméně demotivující faktory, které zaměstnanci uváděli, zahrnují pouhých 5 % z dotazovaných zaměstnanců a jedná se o nadbytek a nesrozumitelnost předpisů, mnoho priorit a velký nátlak na výkon či nefunkčnost počítačových systémů. Další nejméně demotivující faktor je odpovědnost (6 %) a nemožnost dalšího

vzdělání (7 %). Zde byl tedy zjištěn fakt, že více jak polovina z dotazovaných zaměstnanců není spokojena s jejich mzdou. Z analýzy dat bylo dále zjištěno, že s tímto faktorem nejsou spokojeni převážně zaměstnanci, kteří vykonávají pozici klientského pracovníka a pokladní.

Graf 19: Demotivace respondentů

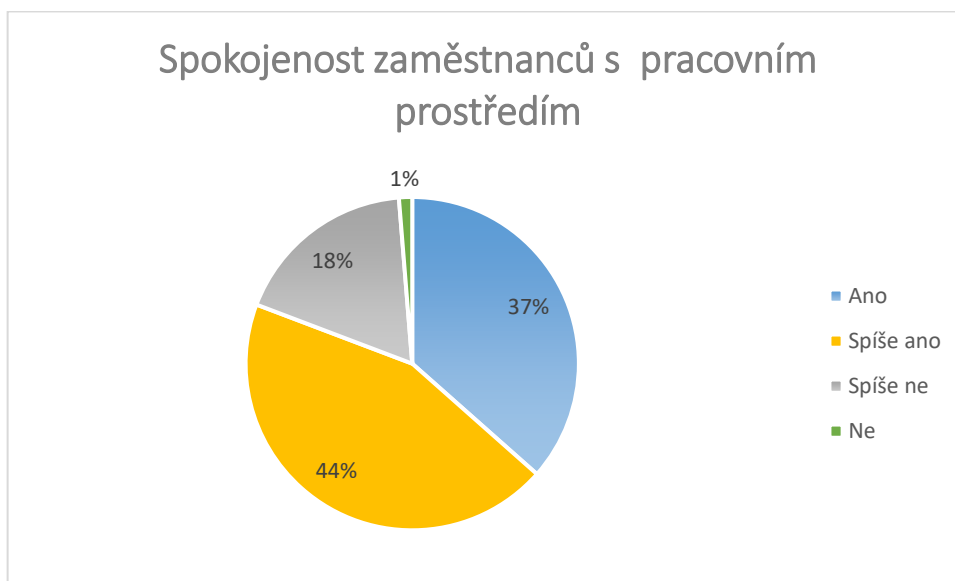


Zdroj: Vlastní data

17. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vybavením na Vašem pracovišti?

Zde můžeme respondenty zase rozdělit na dvě skupiny. Na zaměstnance, kteří jsou spokojeni se svým pracovním prostředím, a zaměstnance, kteří nikoliv. Ve zobrazeném grafu č. 20 lze vidět, že valná většina respondentů, celkově 81 % z nich, je spokojena či spíše spokojena s pracovním prostředím a vybavením pracoviště. Zbýlých 19 % pak spíše nespokojena nebo nespokojena. Vesměs lze tak konstatovat, že pracovní prostředí je v podniku na dobré úrovni.

Graf 20: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím

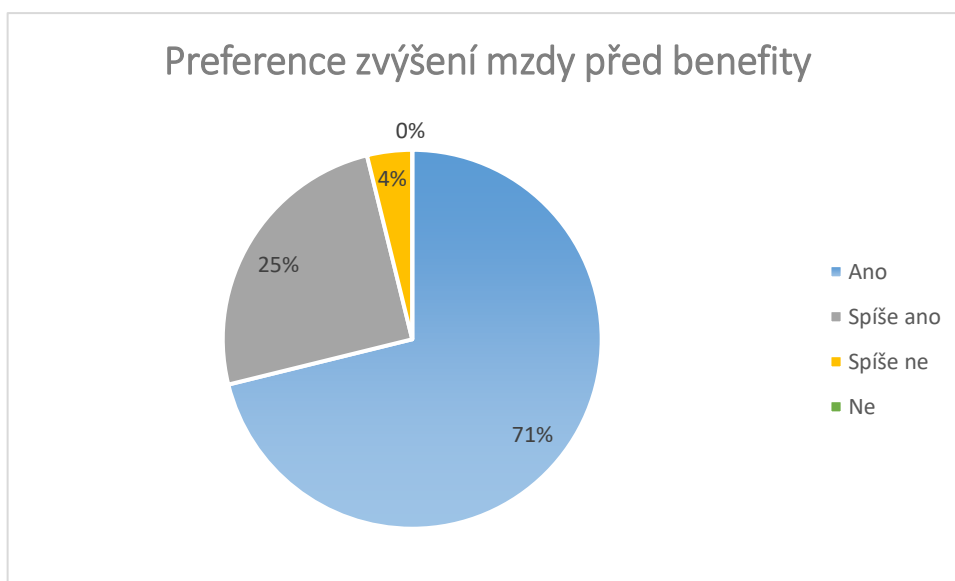


Zdroj: Vlastní data

18. Preferujete zvýšení mzdy před zaměstnaneckými benefity?

Tato otázka byla položena záměrně s cílem zjistit, zda je lepší odměňovat zaměstnance pomocí benefitů či spíše peněžní formou. Zde opravdu drtivá většina respondentů, celkově se jedná o 96 %, uvádí, že preferuje zvýšit mzdu před zaměstnaneckými benefity. 71 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo přímo odpověď ano, 25 % respondentů spíše ano a pouze 4 % z dotazovaných spíše ne. Přímou odpověď ne, nezvolil žádný z dotazovaných.

Graf 21: Volba respondentů mezi vyšší mzdou a benefity

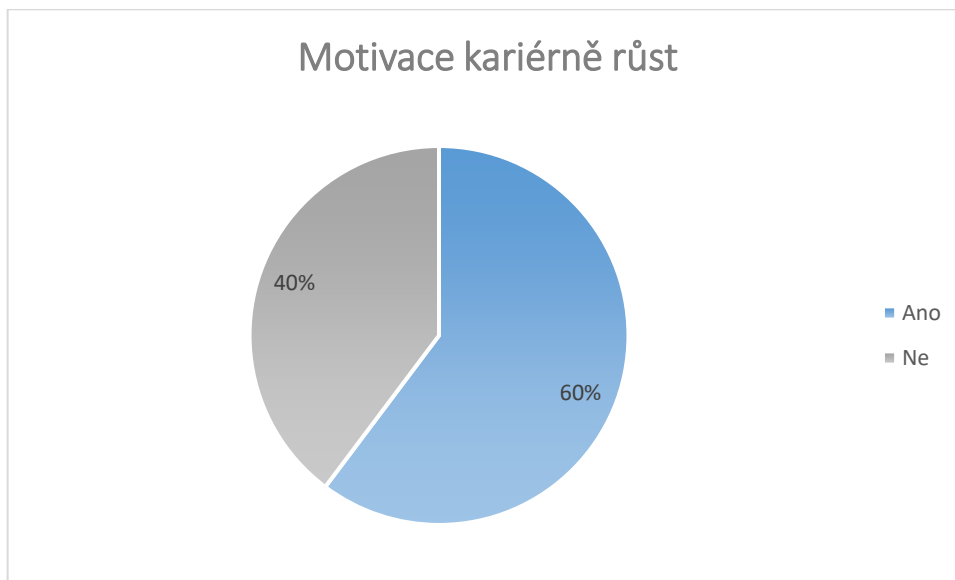


Zdroj: Vlastní data

19. Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

Jako další v pořadí byla položena otázka týkající se touhy kariérně růst. Jak si lze povšimnout v grafu č. 22, tak většina zaměstnanců z výběrového vzorku, tedy 60 % respondentů, je motivována kariérně růst. 40 % z dotazovaných tuto motivaci však nemá.

Graf 22: Respondenti a jejich motivace kariérně růst

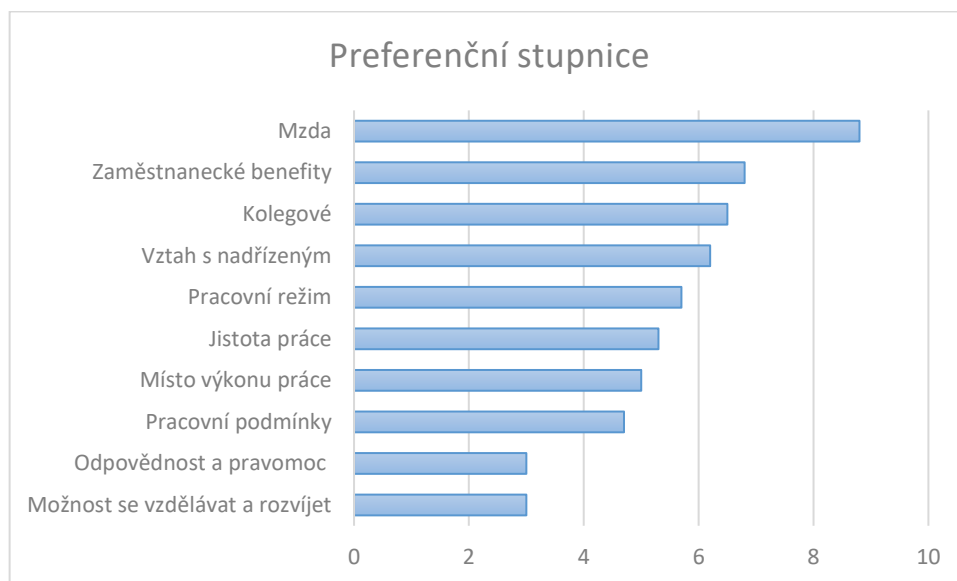


Zdroj: Vlastní data

20. Stanovte pořadí dle preferencí od 1 do 10, co na Vaši práci nejvíce upřednostňujete.

V této otázce měli zaměstnanci za úkol seřadit následující faktory dle jejich preferencí. K dispozici měli body od 1 do 10, přičemž 1 bod znamená nejméně preferovaný faktor a 10 bodů zase naopak nejvíce preferovaný faktor. Po celkové analýze si lze níže v grafu č. 23 všimnout, že nejvíce bodů získala mzda, která se tak umístila na prvním místě v preferenční stupnici se součtem 8,8 bodů. Dále se na druhém místě umístily zaměstnanecké benefity, které obdržely 6,8 bodů a třetí místo zaujímají kolegové s 6,5 body. Naopak nejméně preferovanými faktory zaujímající poslední místo v preferenční stupnici jsou odpovědnost, pravomoc a podílení se na chodu vedení společnosti spolu s možností se vzdělávat a rozvíjet. Oba tyto faktory disponují s 3 body. Následují pracovní podmínky, které obdržely celkem 4,7 bodů a jsou tak také jedny z méně preferovaných faktorů.

Graf 23: Preferenční stupnice dle respondentů

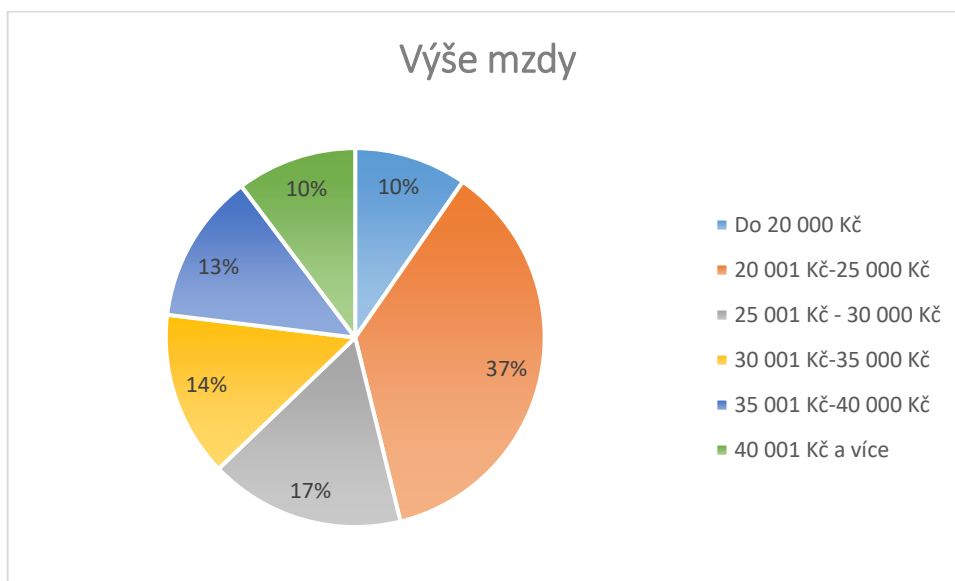


Zdroj: Vlastní data

21. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

Další otázka zjišťovala přibližnou výši čisté mzdy respondentů. Rozdělila tak respondenty do šesti skupin. V grafu č. 24 můžeme vidět, že nejčastější výše čisté mzdy je v rozmezí 20 001 Kč – 25 000 Kč. Tuto mzdu pobírá 37 % dotazovaných zaměstnanců. Dle analýzy výsledků se jedná o zaměstnance, kteří zastávají v podniku funkci klientského pracovníka. Poté je procentuální zastoupení mezd podobné. 17 % respondentů pobírá mzdu ve výši 25 001 Kč – 30 000 Kč, 14 % zaměstnanců ve výši v rozmezí 30 001 – 35 000 Kč. Následně s nižším zastoupením jsou zaměstnanci, kteří disponují se mzdou v rozmezí 35 001 – 40 000 Kč a nejmenší zastoupení tvoří pracovníci, kteří pobírají mzdu ve výši do 20 000 Kč (10 %) a nad 40 001 Kč (10 %). Na základě získaných dat lze říci, že čistou mzdu do výše 20 000 Kč pobírají zaměstnanci, kteří jsou v podniku po dobu kratší jak 1 rok. Z tohoto faktu můžeme také usoudit, že je zaměstnancům v podniku po jejich zapracování mzda zvyšována.

Graf 24: Výše čisté mzdy respondentů

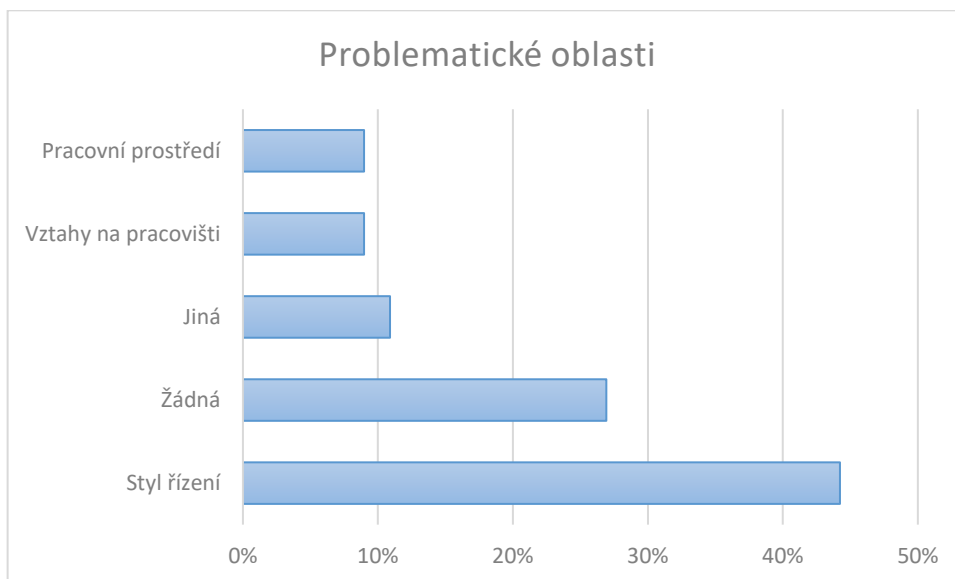


Zdroj: Vlastní data

22. Která z následujících oblastí je dle Vás problematická?

V grafu č. 25 jsou zobrazeny problematické oblasti dle respondentů. 44 % zaměstnanců se zde naklonilo odpovědi, že problémovou oblast v podniku představuje především styl řízení. Následujících 27 % respondentů nikde žádný problém nevidí a 11 % respondentů uvádí jinou odpověď. Mezi jinými možnostmi byla nejčastěji zmíněná problémová oblast týkající se informovanosti, velkého chaosu a nátlaku na výkon. Pak následovali oblasti se stejným procentuálním zastoupením respondentů, a sice 9 %. Jedná se o oblast vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.

Graf 25: Problematické oblasti dle respondentů



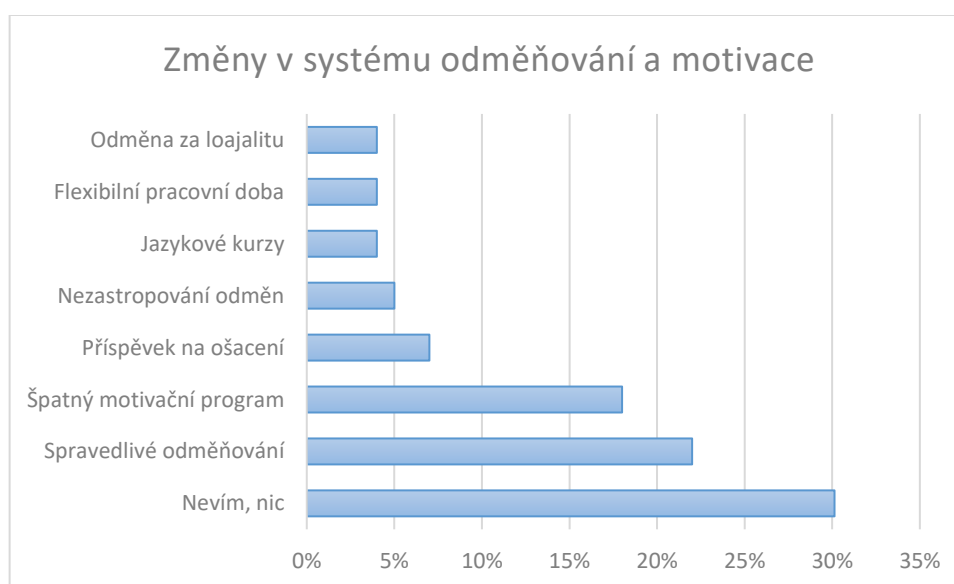
Zdroj: Vlastní data

23. Je něco, co byste na systému odměňování a motivace v podniku změnil/a?

Něco, co Vám chybí, nebo něco, s čím nejste spokojen/a?

Bylo zapotřebí zjistit individuální názory jednotlivých zaměstnanců. Proto byla poslední otázka otevřená a položena tak, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit a celkově popsat, co se jim na systému motivace a odměňování v podniku nelíbí. Poslední níže uvedený graf č. 26 zobrazuje nejčastější odpovědi, které zaměstnanci uváděli. Většina respondentů, tj. 30 %, uvedlo, že by na systému motivace a odměňování nic neměnilo nebo že neví, co by změnili. 22 % dotazovaných zaměstnanců napsalo, že nejsou spokojeni s odměňováním. Uvádí, že mzda neodpovídá náročnosti a znalostem jejich práce a že se tak nejedná o spravedlivé ohodnocení. Další častá zmínka, kterou respondenti uváděli, se týkala špatného motivačního programu. Tento fakt zmínilo 18 % zaměstnanců. Respondentům přijde celkový motivační program podniku jako chaotický a komplikovaný. Dle informací by uvítali tento program zjednodušit a nechat například po dobu dvou let stejný, nikoliv ho, jak je v podniku zvykem, každý rok měnit. Dotazovaní zaměstnanci, a sice 7 % z nich, dále uváděli, že by přivítali příspěvek na ošacení. Následně jako výtku byl zmíněn strop v odměnách při překročení plnění plánu. S touto odpovědí se ztotožňuje 5 % respondentů. Zmíněna byla také žádost o jazykové kurzy (4 %), flexibilní pracovní dobu (4 %) a odměnu za loajalitu (4 %). Již velmi zřídka zmiňované nespokojenosti byli neustále se měnící podmínky (1 %), špatná informovanost (1 %), větší pravomoc manažera upravovat mzdu (1 %) či požadavek na možnost přeměny bodů v Cafeterii na peníze (1 %).

Graf 26: Změny v systému motivace a odměňování dle respondentů



Zdroj: Vlastní data

5.4.3 Testování hypotéz

Zde jsou uvedeny výsledky testování hypotéz v rámci dvojného třídění. Hypotézy byly stanoveny na základě výzkumných otázek, které jsou také uvedeny v metodické části práce, viz kapitola 4.2. K testování byl využit Pearsonův chí-kvadrát test.

Otázka č. 1: Jak je ovlivněna touha po kariérním růstu zaměstnanců?

Na základě této výzkumné otázky č. 1 byla sestavena hypotéza č. 1.1 a hypotéza č. 1.2. Výsledky a postupy jednotlivých hypotéz jsou uvedeny níže.

Hypotéza č. 1.1: Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna pohlavím.

Na základě získaných informací od respondentů byla sestavena kontingenční tabulka č. 3, viz níže, která vyjadřuje vztah mezi touhou po kariérním růstu a pohlavím. Pro vyhodnocení této hypotézy byla následně zkonstruována tabulka č. 4, která prezentuje očekávané hodnoty. Poté došlo k využití Chí-kvadrát testu a porovnání hodnoty p-value s hladinou významnosti, která zde byla zvolena ve výši 5 %.

Tabulka 3: Hypotéza č. 1.1 - Naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
Pohlaví	Chcete dosáhnout vyšší pozice?		
	Ano	Ne	Celkem
Žena	70	50	120
Muž	24	12	36
Celkem	94	62	156

Tabulka 4: Hypotéza č. 1.2 - Očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
Pohlaví	Chcete dosáhnout vyšší pozice?		
	Ano	Ne	Celkem
Žena	72,31	47,69	120
Muž	21,69	14,31	36
Celkem	94	62	156

Zdroj: Vlastní data

H₀: Touha po kariérním růstu zaměstnanců nezávisí na jejich pohlaví.

H_A: Touha po kariérním růstu zaměstnanců závisí na jejich pohlaví.

$$\chi^2 = 0,80$$

$$p\text{-value} = 0,370192$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀) o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. Touha po kariérním růstu zaměstnanců není ovlivněna pohlavím.

Hypotéza č. 1.2: Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna věkem.

Zde byla sestavena kontingenční tabulka č. 5 s naměřenými hodnotami a tabulka č. 6 s očekávanými hodnotami. Tabulky vyjadřují vztah mezi touhou zaměstnanců kariérně růst a jejich věkem. Hypotéza byla ověřena za pomoci Chí-kvadrát testu na hladině významnosti 5 %. Tento test udává podmínky, které musí být při testování hypotéz splněny, a to že alespoň 80 % z očekávaných hodnot musí být větší jak 5 a zároveň všechny hodnoty musí být větší než 1. Aby byla splněna podmínka pro test, bylo zapotřebí sloučit dvě věkové kategorie do jedné.

Tabulka 5: Hypotéza č. 1.2 - Naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
Věk	Chcete dosáhnout vyšší pozice?		
	Ano	Ne	Celkem
Do 30 let	52	7	59
31-40 let	18	10	28
41-50 let	18	24	42
Nad 51 let	6	21	27
Celkem	94	62	156

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 6: Hypotéza č. 1.2. - Očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
Věk	Chcete dosáhnout vyšší pozice?		
	Ano	Ne	Celkem
Do 30 let	35,55	23,45	59
31-40 let	16,87	11,13	28
41-50 let	25,31	16,69	42
Nad 51 let	16,27	10,73	27
Celkem	94	62	156

Zdroj: Vlastní data

H₀: Touha po kariérním růstu zaměstnanců nezávisí na jejich věku.

H_A: Touha po kariérním růstu zaměstnanců závisí na jejich věku.

$$\chi^2 = 40,96$$

$$p\text{-value} = 6,67629e^{-09}$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H_A , která nám říká, že zde určitá závislost existuje. Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna věkem.

Otázka č. 2: Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?

Na základě této výzkumné otázky č. 2 byla sestavena hypotéza č. 2.1, hypotéza č. 2.2 a hypotéza č. 2.3. Výsledky a postupy jednotlivých hypotéz jsou uvedeny níže.

Hypotéza č. 2.1: Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna jejich pracovní pozicí.

Prostřednictvím získaných dat od výběrového vzorku byla sestavena tabulka č. 7 s naměřenými daty a tabulka č. 8 s očekávanými daty, které vyjadřují vztah spokojenosti zaměstnanců se mzdou a jejich pracovní pozicí. Aby byla dodržena podmínka testu, musely být vyřazeny pozice manažer pobočky a manažer HUBu. K ověření hypotézy došlo za pomoci Chi-kvadrát testu při stanovené hladině významnosti 5 %.

Tabulka 7: Hypotéza č. 2.1 - Naměřené hodnoty

Pracovní pozice	Naměřené hodnoty		
	Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?		
	ano + spíše ano	ne + spíše ne	Celkem
Klientský pracovník	39	27	66
Pokladník	4	7	11
Specialista	13	6	19
Bankéř pro podnikatele	6	2	8
Premium bankéř	22	12	34
Celkem	84	54	138

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 8: Hypotéza č. 2.1- Očekávané hodnoty

Pracovní pozice	Očekávané hodnoty		
	Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?		
	ano + spíše ano	ne + spíše ne	Celkem
Klientský pracovník	40,17	25,83	66
Pokladník	6,70	4,30	11
Specialista	11,57	7,43	19
Bankéř pro podnikatele	4,87	3,13	8
Premium bankéř	20,70	13,30	34
Celkem	84	54	138

Zdroj: Vlastní data

H₀: Spokojenost zaměstnanců se mzdou nezávisí na jejich pracovní pozici.

H_A: Spokojenost zaměstnanců se mzdou závisí na jejich pracovní pozici.

$$\chi^2 = 4,2$$

$$p\text{-value} = 0,380037$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H₀ o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. Spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním místem není tedy ovlivněna jejich pracovní pozicí.

Hypotéza č. 2.2: Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna dobou zaměstnání v podniku.

Zde byly opět zkonstruovány dvě tabulky. Tabulka č. 7, která uvádí naměřené hodnoty získané na základě výzkumu, a tabulka č. 8, která prezentuje očekávané hodnoty. Tabulky vyjadřují závislost mezi spokojeností zaměstnanců se mzdou a délkou zaměstnání v podniku. K dosažení správných výsledků byl opět použit Chí-kvadrát test a porovnána hodnota p-value s hladinou významnosti ve výši 5 %.

Tabulka 9: Hypotéza č. 2.2 - Naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
Doba zaměstnání	Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?		
	ano + spíše ano	ne + spíše ne	Celkem
Méně než 1 rok	11	6	17
1-5 let	35	30	65
6-10 let	14	2	16
11-15 let	12	4	16
16 let a více	30	12	42
Celkem	102	54	156

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 10: Hypotéza č. 2.2 - Očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
Doba zaměstnání	Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?		
	ano + spíše ano	ne + spíše ne	Celkem
Méně než 1 rok	11,12	5,88	17
1-5 let	42,50	22,50	65
6-10 let	10,46	5,54	16
11-15 let	10,46	5,54	16
16 let a více	27,46	14,54	42
Celkem	102	54	156

Zdroj: Vlastní data

H₀: Spokojenost zaměstnanců se mzdou nezávisí na počtu odpracovaných let.

H_A: Spokojenost zaměstnanců se mzdou závisí na počtu odpracovaných let.

$$\chi^2 = 8,62$$

$$p\text{-value} = 0,071449$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H₀ o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. Spokojenost zaměstnanců se mzdou tedy není ovlivněna dobou zaměstnání v podniku.

Hypotéza č. 2.3: Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna pohlavím.

Ze získaných dat od respondentů byla zkonstruována tabulka č. 11 s naměřenými hodnotami a poté tabulka č. 12 s očekávanými hodnotami. Tabulky vyjadřují vztah spokojenosti zaměstnanců se mzdou a pohlavím. Aby bylo možné provést Chí-kvadrát test

došlo ke sloučení dat. Po provedení Chí-kvadrát testu byla porovnána hodnota p-value s hladinou významnosti ve výši 5 %.

Tabulka 11: Hypotéza č. 2.3 - Naměřené hodnoty

Naměřené hodnoty			
Pohlaví	Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?		
	ano + spíše ano	ne + spíše ne	Celkem
Žena	82	38	120
Muž	20	16	36
Celkem	102	54	156

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 12: Hypotéza č. 2.3 - Očekávané hodnoty

Očekávané hodnoty			
Pohlaví	Jaká je spokojenost zaměstnanců se mzdou?		
	ano + spíše ano	ne + spíše ne	Celkem
Žena	78,46	41,54	120
Muž	23,54	12,46	36
Celkem	102	54	156

Zdroj: Vlastní data

H₀: Spokojenost zaměstnanců se mzdou nezávisí na pohlaví.

H_A: Spokojenost zaměstnanců se mzdou závisí na pohlaví.

$$\chi^2 = 2,00$$

$$p\text{-value} = 0,157541$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H₀ o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. Spokojenost zaměstnanců se mzdou tedy není ovlivněna pohlavím zaměstnanců v podniku.

6 Návrhy a doporučení

Podnik ČSOB se snaží své zaměstnance motivovat a odměňovat všemi možnými způsoby. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říct, že většina zaměstnanců je obecně spokojena se svou prací, s pracovním prostředím a množstvím benefitů. Ovšem na systému motivace a odměňování zaměstnanci vidí jisté nedostatky.

Společnost zaměstnává převážně ženy. Dotazníkového výzkumu se zúčastnilo celkově 77 % žen a pouhých 23 % mužů. Tato nerovnováha může být však zapříčiněna celkovým pojetím bankovní profese ve společnosti, kde je zažito, že ji vykonávají převážně ženy. Věkové zastoupení v podniku je různorodé, což hodnotím velmi pozitivně. Ovšem největší zastoupení zde mají mladí lidé do věku 30 let. Dále bylo zjištěno, že 53 % zaměstnanců působí v podniku méně jak 5 let. Z těchto faktů lze usoudit, že ve společnosti dochází k poměrně vysoké fluktuaci. To potvrzuje také zjištěná informace, že pouhých 22 % zaměstnanců plánuje zůstat v podniku po dobu delší jak 10 let. Proto jedno z mých doporučení bude zavést odměnu za loajalitu neboli **odměny za pracovní výročí**. Tento návrh je sice poněkud nákladnější, ale napomáhá k motivování a udržení stávajících pracovníků v podniku, což by zde dle mého názoru bylo namístě. Níže je uvedena tabulka č. 13, která znázorňuje výše odměn za jednotlivé odpracované roky.

Tabulka 13: Odměna při dosažení pracovního výročí

Odpracované roky	Výše odměny
5 let	3 000 Kč
10 let	5 000 Kč
15 let	7 000 Kč
20 let	10 000 Kč
25 let	15 000 Kč

Zdroj: Vlastní data

Nákladovost toho opatření lze uvést na příkladu dle zjištěných informací, kdy předpokládáme, že v podniku je 16 zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 6–10 let, tudíž by dle hodnotící tabulky č. 13 dosahovali na odměnu ve výši 3 000 Kč. Dalších 16 zaměstnanců po dobu 11–15 let. Zde by výše odměny činila 5 000 Kč. A v neposlední řadě 42 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání déle jak 16 let, u nichž by dle hodnotící tabulky č. 13. byla odměna ve výši 7 000 Kč.

- Náklady na zaměstnance pracující déle jak 5 let: $16 * 3\,000\text{ Kč} = 48\,000\text{ Kč}$
- Náklady na zaměstnance pracující déle jak 10 let: $16 * 5\,000\text{ Kč} = 80\,000\text{ Kč}$

- Náklady na zaměstnance pracující déle jak 15 let: $42 * 7\,000\text{ Kč} = 294\,000\text{ Kč}$
- Celkové náklady: $48\,000\text{ Kč} + 80\,000\text{ Kč} + 294\,000\text{ Kč} = 422\,000\text{ Kč}$
- Vyčíslení sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele (33,8 %):
 $422\,000\text{ Kč} * 0,338 = 142\,636\text{ Kč}$
- Celkové náklady včetně pojištění: $422\,000\text{ Kč} + 142\,636\text{ Kč} = 564\,636\text{ Kč}$

Na základě položených otázek bylo z výzkumu zjištěno, že největším motivátorem pro zaměstnance je mzda, kolegové a poté až pochvala a uznání od manažera. Což potvrzuje i fakt, že zaměstnanci upřednostňují spíše hmotnou motivaci před nehmotnou motivací. Dále tuto skutečnost potvrdila preferenční stupnice, kde zaměstnanci zase upřednostnili mzdu a benefity před nehmotným motivátorem. Výše čisté mzdy zaměstnanců ČSOB se pohybuje nejčastěji v rozmezí od 20 001 Kč do 25 000 Kč. Což je dle získaných dat pod průměrnou výší čisté mzdy v České republice. Dalším zajímavým poznatkem byl fakt, že zaměstnanci na otázku, proč pracují právě v tomto podniku, uvedli mzdové ohodnocení až jako téměř poslední variantu a při otázce, co je v podniku demotivuje, uvedlo 53 % dotazovaných, že je to právě nízká mzda. Tudíž zde vidím důvod ke zlepšení. Mým doporučením tak bude zavést v podniku **zaručené navyšování mezd například každé tři roky působení zaměstnance v podniku**. Jako dostačující bych navrhla zvýšit jednou za tři roky mzdu zaměstnanci o 10 % z jeho základní mzdy. Tyto mzdy se tak budou zvyšovat na základě odpracovaných let. Toto doporučení by následně dopomohlo i ke zmírnění fluktuace zaměstnanců, která je také jistým problémem v tomto podniku. Vyčíslení nákladů při zavedení tohoto nového postupu je zde nerelevantní. Jelikož k individuálnímu navyšování mezd u zaměstnanců nyní dochází i v průběhu jejich působení v podniku, a to na základě jejich výkonu a uvážení přímého nadřízeného. Dalším faktorem je také meziroční valorizace. V důsledku se nejedná o výrazné zvýšení nákladů pro podnik, nýbrž o psychologický dopad na myšlení zaměstnance. V tomto opatření mohou zaměstnanci vidět jistotu posunu jejich mzdy. Na základě výsledků hypotéz nebyla spokojenost zaměstnanců se mzdou ovlivněna pohlavím, délkou zaměstnání ani pracovní pozicí.

Jako problematickou oblast vidí zaměstnanci především styl řízení a s tím spojený špatně nastavený motivační program. Z dat vyplývá, že dosavadní motivační program je příliš komplikovaný, chaotický a stresující. Tudíž bych zde doporučila **změnit stávající motivační program** a to tak, že bych nahradila čtvrtletní plány jednotlivců za čtvrtletní plány zaměřené na pobočku. Nyní je plán nastaven tak, že každý ze zaměstnanců, pokud

chce získat roční bonus, musí plnit 100 % plán. V případě, že plán přesáhne, je jeho bonus vyšší, ale jen do 120 % plnění. Ovšem tento přístup zaměstnancům nevyhovuje, stresuje je a vyvolává až konflikty mezi kolegy. Motivační program, který by byl konstruován na plnění plánu na pobočku, by tak usměrnil vztahy mezi pracovníky, podpořil týmovou práci, chuť do práce obecně a zvýšil i touhu po kariéře. U nového motivačního programu by platila úplně stejná kritéria jako u toho stávajícího, avšak by se bonusy odvíjely od průměrného plnění všech pracovníků na pobočce. Tedy pokud pobočka splní 100 %, všichni zaměstnanci dostanou základní výši bonusů. Pobočka by tedy musela splnit 4 800 bodů (100 %) * počet pracovníků na pobočce. Tudíž by každý ze zaměstnanců na pobočce získal stejnou výši bonusů. Pracovalo by se kolektivně. V případě, kdy plnění pobočky přesáhne 100 %, bude se výše ročních bonusů úměrně navyšovat, přičemž navrhuji zvýšit hranici plnění ze 120 % na 150 %. Produktivita se ale bude i přesto sledovat individuálně z důvodu odhalení zaměstnanců neplnících řádně své pracovní povinnosti. Dlouhodobá neproduktivita jednotlivých zaměstnanců by pak vedla k napomenutí či osobnímu pohovoru. Tímto by se zajistila příjemná atmosféra v kolektivu, spokojenost zaměstnanců a zároveň motivovanost na výkon jednotlivců. Na základě hypotézy 1.2 bylo dále potvrzeno, že touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna jejich věkem. Změna motivačního programu by tak motivovala i starší zaměstnance k profesnímu růstu.

Dále zaměstnanci uvádí, že jsou špatně informovaní. Toto bych podniku určitě doporučila zlepšit. Dobrá **informovanost** je základem úspěchu. Řešením by tak mohlo být, aby zaměstnance lépe informoval manažer na poradách nebo aby společnost pro novinky týkající se změn vytvořila na intranetu zvláštní stránku, kde by si každý ze zaměstnanců mohl všechny novinky prostudovat, popřípadě by tyto novinky mohly chodit zaměstnancům i prostřednictvím e-mailu. Na této stránce by tak mohl být i stručně popsán systém motivace a odměňování.

Zpracované výsledky potvrdily, že by zaměstnanci měli zájem o rozšíření benefitů v podobě **příspěvku na ošacení**. Jelikož je dress code v bankovním sektoru nezbytnou součástí, tak si myslím, že by tento příspěvek přišel zaměstnancům vhod. Tento příspěvek by se mohl pohybovat ve výši 2 000 Kč ročně.

- Náklady při zavedení příspěvku na ošacení: $2\,000\text{ Kč} * 177 = 354\,000\text{ Kč}$
- Vyčíslení sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele (33,8 %):
 $354\,000\text{ Kč} * 0,338 = 119\,652\text{ Kč}$

- Celkové náklady včetně pojištění: 354 000 Kč + 119 652 Kč = 473 652 Kč

V případě využití toho benefitu všemi pracovníky by tak celkové náklady podniku činily 473 652 Kč ročně.

Při otázce, co zaměstnanci v podniku postrádají, byly krom vyššího mzdového ohodnocení, zmíněny jazykové kurzy. Ač se to na první pohled nemusí zdát, znalost alespoň jednoho cizího jazyka je pro práci v bankovním sektoru velmi důležitá. Na pobočky přicházejí klienti všech národností, a tudíž je znalost jazyka nezbytnou součástí výkonu práce zaměstnance. V případě, že zaměstnanec neovládá ani jeden z cizích jazyků, není tak schopen obsloužit řádně klienta a celkový dojem na služby banky je neprofesionální. Doporučila bych podniku, aby se tedy zaměřil na **jazykové kurzy**. Tyto jazykové kurzy by byly vhodné pro každého zaměstnance, avšak účast by byla dobrovolná. Jelikož se jedná o ČSOB v celých jižních Čechách, tak bych doporučila online jazykové kurzy. Jako nejvhodnější považuji firmu Nepustilova jazyková škola, která nabízí online jazykové kurzy zaměřené na firemní výuku. Cena jedné lekce činí 1 089 Kč, přičemž lekce trvá 60 minut a může se jí účastnit až 10 zaměstnanců. Níže jsou vyčísleny předběžné náklady na zavedení toho benefitu.

- Náklady na 1 zaměstnance za jednu lekci: $1\,089\text{ Kč}/10 = 108,9\text{ Kč}$
- Náklady na všechny zaměstnance za jednu lekci: $108,9\text{ Kč} * 177 = 19\,275,3\text{ Kč}$
- Náklady na tří měsíční kurz pro všechny zaměstnance:
 $19\,275,3\text{ Kč} * 12 = 231\,303,6\text{ Kč}$
- Náklady na tří měsíční kurz dvakrát do roka: $231\,303,6\text{ Kč} * 2 = 462\,607,2\text{ Kč}$

Jako efektivní bych zvolila tří měsíční kurz s možností tento kurz opakovat dvakrát do roka. V případě využití jazykových kurzů všemi zaměstnanci a za situace zvolení tří měsíčního kurzu dvakrát ročně by tak celkové náklady činily 462 607,2 Kč.

Následná kalkulace celkových nákladů na zavedení návrhů a opatření je zobrazená níže v tabulce č. 14. Kdyby tedy podnik ČSOB, a.s. přijmul veškerá navržená opatření, která jsou zde navržena, tak by náklady společnosti vzrostly o 1 500 895 Kč.

Tabulka 14: Celkové náklady na zavedení návrhů a doporučení

Návrhy a doporučení	Náklady
Odměny za pracovní výročí	564 636 Kč
Zaručené navýšení mezd	-
Změna motivačního programu	-
Informovanost	-
Příspěvek na ošacení	473 652 Kč
Jazykové kurzy	462 607 Kč
Náklady celkem	1 500 895 Kč

Zdroj: Vlastní data

Pokud by se zaměstnavateli zdálo toto navýšení mzdových nákladů příliš vysoké, doporučuji vybrat alespoň některé z nich. Jako nejvhodnější vidím doporučení:

- příspěvek na ošacení,
- změna motivačního programu,
- informovanost,
- jazykové kurzy.

7 Závěr

Cílem diplomové práce je analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s. a vypracování návrhu případných změn pro zlepšení a zefektivnění tohoto systému.

Jako hlavní metoda výzkumu byl zvolen dotazník a řízený rozhovor. Veškeré potřebné informace o podniku a systému motivace a odměňování byly zjištěny od manažerky pobočky a interních zdrojů firmy. Řízený rozhovor proběhl těsně před vypracováním dotazníku, tak aby byl získán dostatek podpůrných informací k jeho sestavení. Dotazník byl vytvořen online a následně rozeslán všem zaměstnancům retailového bankovníctví v jižních Čechách na Budějovicku, Tábořsku a Písecku. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 88 % zaměstnanců. Získané výsledky a informace byly využity k případným návrhům na změny ke zlepšení systému motivace a odměňování zaměstnanců v podniku.

Po uskutečněné analýze systému motivace a odměňování v podniku ČSOB, a.s. lze konstatovat, že struktura systému je promyšlená a propracovaná. Mimo motivačního programu jsou zaměstnanci motivováni i prostřednictvím různých soutěží. Mzda zaměstnanců se skládá z fixní složky v podobě základní (časové) mzdy, dále variabilní složky v podobě odměn a bonusů. Kromě toho zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům také řadu benefitů.

Nejzásadnější pozitivní výsledky podniku ČSOB, a.s.:

- 85 % dotazovaných zaměstnanců je se svou prací spokojeno.
- 89 % dotazovaných zaměstnanců je ochotno pracovat nad rámec plnění plánu v případě dodatečné odměny.
- 81 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím.
- 60 % dotazovaných zaměstnanců je motivováno kariérně růst.

Nejzásadnější negativní výsledky podniku ČSOB, a.s.:

- Pouhých 22 % dotazovaných zaměstnanců plánuje dlouhodobě zůstat v podniku.
- 63 % dotazovaných zaměstnanců chybí vyšší mzdové ohodnocení.
- 70 % dotazovaných zaměstnanců by nějakým způsobem změnilo systém motivace a odměňování v podniku.
- 35 % dotazovaných zaměstnanců demotivuje špatná informovanost.

Na základě výsledků z testování hypotéz se nepodařilo potvrdit čtyři z pěti hypotéz. Jedná se o hypotézu č. 1.1: „Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna pohlavím.“ dále hypotézu č. 2.1: „Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna jejich pracovní pozicí.“. Následně nebyla potvrzena ani hypotéza č. 2.2: „Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna dobou zaměstnání v podniku.“ a hypotéza č. 2.3: „Spokojenost zaměstnanců se mzdou je ovlivněna pohlavím.“. Potvrzena byla pouze jedna z hypotéz, a to hypotéza č. 1.2: „Touha po kariérním růstu zaměstnanců je ovlivněna věkem.“.

Na základě analýzy systému motivace a odměňování zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s. jsou navrhována následující opatření vedoucí ke zlepšení situace v řešené oblasti.

První doporučení se týká vyšší fluktuace zaměstnanců. Z tohoto důvodu navrhuji její snížení prostřednictvím zavedení odměn za pracovní výročí. Tato odměna se odvíjí dle odpracovaných let zaměstnance, viz tabulka č. 13. Pracovním výročním se rozumí každých pět let působení pracovníka v podniku.

Druhým návrhem pro podnik je zavést zaručené navýšování mezd zaměstnancům například o 10 % každé 3 roky. Toto navýšení by zaručilo psychologickou podporu zaměstnancům v ujištění, že se jejich mzda bude časem zvyšovat. V potaz se zde musí také brát meziroční valorizace. Vyřešil by se tím tak problém s nespokojeností zaměstnanců se mzdou. Pozitivní vliv by tak toto opatření mělo i na již zmíněnou fluktuaci.

Dalším navrženým opatřením je změna stávajícího motivačního programu. Zaměstnanci uváděli, že je pro ně nynější motivační program chaotický a stresující. Tudíž navrhuji přejít z individuálních plánů jednotlivců na pobočkové plány.

V podniku by také bylo zapotřebí zlepšit informovanost, což by se dalo zařídit prostřednictvím intranetu, e-mailu, popřípadě by měl zaměstnanec o všem informovat jejich manažer.

Podniku dále navrhuji zavést příspěvek na ošacení, a to ve výši 2 000 Kč ročně. Jelikož se jedná o bankovní sektor a dress code je součástí výkonu profese.

Posledním návrhem jsou online jazykové kurzy, které v podniku stále chybí. Při výkonu práce zaměstnanci komunikují s klienty všech národností téměř na denní bázi, tudíž zde vidím prostor k jejich zavedení.

Při zavedení všech těchto opatření se jedná o poměrně vysoké zvýšení mzdových nákladů podniku. V případě, že by se tyto dodatečné náklady zaměstnavateli zdály příliš

vysoké, tak doporučuji vybrat alespoň některé z opatření. Jako nejvhodnější vidím doporučení:

- příspěvek na ošacení,
- změna motivačního programu,
- informovanost,
- jazykové kurzy.

Lze předpokládat, že tyto návrhy budou přispívat k vyšší spokojenosti a stabilitě zaměstnanců. Ovšem je důležité sledovat jejich nákladovost, efektivnost, a to nejen z důvodu účinnosti daných opatření, ale také kvůli konkurenceschopnosti podniku.

8 Summary

The subject of this work is the motivation and remuneration of employees in a selected company. Motivation and remuneration of employees are considered very important activities of every company because human resources are competitive for the company.

The aim of the diploma thesis is to analyze the system of motivation and remuneration of employees in the selected company and to propose possible changes to improve this system. The first part of the thesis defines the basic concepts, systemic motivation and individual theories of motivation. It also explains the concepts related to remuneration and describes the overall remuneration system, including total remuneration and employee benefits.

The second part introduces and briefly characterizes the selected company ČSOB, a.s. It also describes how the motivation system works in the company and how employees are rewarded.

All data were confirmed from a questionnaire survey and interviews with the branch manager. The research dealt with the areas of retail banking in ČSOB, a.s. in České Budějovice, Tábor and Písek. In the practical part, a questionnaire survey is evaluated and then all five established hypotheses are evaluated. The results are presented in the form of graphical and tabular outputs. Subsequently, all data are processed into a proposal to improve the system of motivation and remuneration of employees in this company.

Keywords: motivation, remuneration, employees, benefits

9 Seznam použité literatury

- Ministerstvo práce a sociálních věcí, .. (20.. prosinec 2019). *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Načteno z www.mpsv.cz:
<https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinkova, Z., Jarošová, E., . . .
Surynek, A. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Blanchard, E. (únor 2019). *questia.com*. Načteno z *Questia*:
<https://www.questia.com/magazine/1G1-574696244/the-benefits-mismatch-workers-wants-are-not-aligned>
- Bulletin, M. (30. listopad 2012). *questia.com*. Načteno z *Questia*:
<https://www.questia.com/article/1G1-324077966/rewarding-and-recognizing-our-employees>
- CSOB, a. (2021). *www.csob.cz*. Načteno z <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková a kol., Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Hřebíček, V. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Hučka, M., Čvančarová, Z., Kašík, J., Křibíková, P., Macurová, P., Okruhlica, F., . . .
Vymětal, D. (2017). *Modely podnikových procesů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck.

- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Mathias, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- McGuire, K. J. (2012). *Maslow's hierarchy of needs. An introduction*. Germany: Grin.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mukherjee, K. (2009). *Principles of Management and Organizational Behaviour*. New Delhi: Tata McGraw - Hill Education Private Limited.
- Neufus, O., & Kropáček, J. (13. duben 2020). *Aktuálně.cz*. Načteno z www.aktualne.cz:https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/srovnani-cen-v-evrope/r~b82c28d8b77211e9a305ac1f6b220ee8/
- Panait, C. A. (1. leden 2020). *questia.com*. Načteno z [questia:https://www.questia.com/library/journal/1P4-2413576604/study-of-employee-motivation-in-organizations](https://www.questia.com/library/journal/1P4-2413576604/study-of-employee-motivation-in-organizations)
- Panait, C. A., & Panait, N. G. (1. leden 2018). *questia.com*. Načteno z [questia:https://www.questia.com/library/journal/1P4-2085005480/trends-in-non-financial-motivation-policies-of-employees](https://www.questia.com/library/journal/1P4-2085005480/trends-in-non-financial-motivation-policies-of-employees)
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., . . . Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human Resource Management*. UK: Wiley.
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPL.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., . . . Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s.

10 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklické schéma motivace.....	6
Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	9
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb.....	10

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	40
Graf 2: Respondenti dle věkové kategorie.....	41
Graf 3: Vzdělání respondentů	41
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů v podniku.....	42
Graf 5: Plánovaná doba setrvání respondentů v podniku	43
Graf 6: Respondenti dle pracovní pozice.....	43
Graf 7: Důvod proč respondenti pracují právě v tomto podniku.....	44
Graf 8: Spokojenost respondentů s prací	45
Graf 9: Vnímání faktorů respondenty	46
Graf 10: Motivace respondentů	46
Graf 11: Spokojenost respondentů se mzdou	47
Graf 12: Spokojenost respondentů s benefity	48
Graf 13: Existence odměny respondentům za překročení plánu	48
Graf 14: Ochota respondentů překračovat plán	49
Graf 15: Faktory, které by respondenty motivovaly překročit plán	50
Graf 16: Co respondentům v podniku chybí.....	51
Graf 17: Významnost motivace pro respondenty	51
Graf 18: Nejdůležitější benefity pro respondenty.....	52
Graf 19: Demotivace respondentů	53
Graf 20: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím.....	54
Graf 21: Volba respondentů mezi vyšší mzdou a benefity	54
Graf 22: Respondenti a jejich motivace kariérně růst.....	55
Graf 23: Preferenční stupnice dle respondentů.....	56
Graf 24: Výše čisté mzdy respondentů	57
Graf 25: Problematické oblasti dle respondentů.....	57
Graf 26: Změny v systému motivace a odměňování dle respondentů.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivační systém - Motor	35
Tabulka 2: Druhy příplatků.....	37
Tabulka 3: Hypotéza č. 1.1 - Naměřené hodnoty	59
Tabulka 4: Hypotéza č. 1.2 - Očekávané hodnoty	59
Tabulka 5: Hypotéza č. 1.2 - Naměřené hodnoty	60
Tabulka 6: Hypotéza č. 1.2. - Očekávané hodnoty	60
Tabulka 7: Hypotéza č. 2.1 - Naměřené hodnoty	61
Tabulka 8: Hypotéza č. 2.1- Očekávané hodnoty	62
Tabulka 9: Hypotéza č. 2.2 - Naměřené hodnoty	63
Tabulka 10: Hypotéza č. 2.2 - Očekávané hodnoty	63
Tabulka 11: Hypotéza č. 2.3 - Naměřené hodnoty	64
Tabulka 12: Hypotéza č. 2.3 - Očekávané hodnoty	64
Tabulka 13: Odměna při dosažení pracovního výročí	65
Tabulka 14: Celkové náklady na zavedení návrhů a doporučení	69

11 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Řízený rozhovor

ŘÍZENÝ ROZHOVOR

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ČSOB, A.S.



1. Kolik mají jižní Čechy HUBů a kolik mají zaměstnanců?
2. Jak motivuje ČSOB, a.s. své zaměstnance? Jak funguje v podniku motivační systém?
3. Máte nastavené nějaké plány, které musí zaměstnanci plnit? Pokud ano, jak jsou tyto plány nastaveny? Co se stane, když je zaměstnanec nesplní nebo naopak, když je splní?
4. Jak je nastaven mzdový systém v podniku? Jakým způsobem odměňujete své zaměstnance? Jaké formy mezd se v podniku uplatňují?
5. Využíváte v podniku i dodatkové mzdové formy? Pokud ano, jaké?
6. Jaké benefity nabízí ČSOB, a.s. svým zaměstnancům?
7. Jaké jiné motivační prostředky uplatňujete?
8. Kolik dní dovolené náleží každému zaměstnanci?

DOTAZNÍK

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ČSOB, A.S.



Dobrý den,

jmenuji se Iveta Bursíková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji ke zpracování mé diplomové práce. Dotazník se týká motivace a odměňování Vás jako zaměstnanců podniku ČSOB, a.s. Vaše odpovědi v dotazníku jsou anonymní a poslouží pouze pro školní účely. Předem mockrát děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Vaše pohlaví:

Žena

Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Do 30 let

31-40 let

41-50 let

51-60 let

Nad 61 let

3. Vaše vzdělání:

Základní

Středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho již pracujete v tomto podniku?

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 let a více

5. Jak dlouho plánujete pracovat v této společnosti?

- Nevím
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5 let a více

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

7. Proč jste se rozhodl/a pracovat právě ve společnosti ČSOB, a.s.?

- Finanční ohodnocení
- Nabídka benefitů
- Dobrá pověst
- Doporučení od známých
- Lokalita práce (blízko bydliště)
- Možnost kariérního růstu
- Pracovní kolektiv
- Jistota zaměstnání
- Jiné:...

8. Jste v současné době v práci spokojen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Zařad'te prosím, jak vnímáte následující uvedené faktory:

	Velmi důležitý motivující faktor	Spíše faktor, který mi dává důvod se držet v podniku
Mzda		
Jistota práce		
Pracovní podmínky		
Mezilidské vztahy na pracovišti		
Možnost povýšení		
Pracovní úspěch		
Uznání		

10. Jste spokojen/a se svou současnou mzdou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jste spokojen/a se současnou nabídkou benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- Ano
- Spíše ano

Spíše ne

Ne

12. Co Vám v podniku nejvíce chybí?

Více zaměstnaneckých benefitů

Vyšší mzdové ohodnocení

Profesní rozvoj (školení, vzdělávací programy)

Zpětná vazba od manažera (pochvala a uznání)

13. plat

Odměny za práci navíc

Jazykové kurzy

Zaměstnanecké akcie

Lepší pracovní prostředí

Podíl na zisku

Nic mi nechybí

Jiné ...

13. Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výsledkům?

Benefitů

Mzda

Manažer (pochvala a uznání)

Kolegové

Kariéra

Jiné:....

14. Existuje ve Vaší společnosti možnost odměny za práci navíc? (např. při přesáhnutí plánu, dostanete odměnu navíc)

Ano

Nevím

Ne

15. Byli byste ochotni dělat práci na rámec Vašich povinností (tzn. nad rámec plnění plánů) v případě, že Vám zajistí dodatečnou odměnu? (peníze, benefity, vyšší šance na povýšení, apod.)

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

16. Co by Vás motivovalo k tomu, abyste pracovali nad rámec svých povinností?

Peníze

Benefity

Pochvala a uznání

Kariérní postup

Jiné:

17. Je pro vás významnější hmotná (peníze) nebo nehmotná (pochvala) motivace?

Hmotná

Spíše hmotná

Spíše nehmotná

Nehmotná

18. Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

Mzda

Multisport karta

Cafeteria

Stravenky

Prémie, bonusy

Dny volna

- Finanční příspěvky zaměstnavatele (např. na penzijní připojištění)
- Výhodné produkty banky
- Zaměstnanecké akcie
- Podíl na zisku
- Dobrý kolektiv
- Pochvala, uznání od manažera
- Dobré pracovní prostředí
- Jiné ...

19. Co Vás v podniku nejvíce demotivuje?

- Nízká mzda
- Špatné pracovní prostředí
- Nemožnost kariérního růstu
- Nespravedlivé zacházení
- Pracovní doba
- Nemožnost dalšího vzdělávání
- Nejistota práce
- Špatné vztahy na pracovišti
- Špatné vztahy s nadřízeným
- Odpovědnost
- Špatná informovanost
- Jiné

20. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vybavením na Vašem pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Preferujete zvýšení mzdy před zaměstnaneckými benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

- Ano
- Ne

23. Stanovte pořadí dle preferencí od 1 do 10, co na Vaší práci nejvíce upřednostňujete.

(1 – nejlepší, 10 – nejhorší, každé číslo použijte pouze jednou)

..... Zaměstnanecké benefity

..... Mzda

..... Pracovní režim

..... Místo výkonu práce

..... Komunikace s nadřízeným a vztah s ním

..... Jistota práce

..... Pracovní podmínky

..... Kolegové

..... Odpovědná práce, rozhodovací pravomoc, podílení se na chodu společnosti

..... Možnost se vzdělávat a rozvíjet

24. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

- Do 20 000 Kč
- 20 001 Kč – 25 000 Kč
- 25 001 Kč – 30 000 Kč

30 001 Kč – 35 000 Kč

35 001 Kč – 40 000 Kč

40 001 Kč a více

25. Která z následujících oblastí je dle Vás problematická?

Vztahy na pracovišti

Pracovní prostředí

Styl řízení

Žádná

Jiná.....

26. Je něco, co byste na systému odměňování a motivaci v podniku změnil/a? Něco, co Vám chybí, nebo něco, s čím nejste spokojen/a?

.....