

Projekt zdokonalení stávajícího systému motivace zaměstnanců banky XY a.s.

Bc. Jindřiška Kolínková

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jindřiška KOLÍNKOVÁ**
Osobní číslo: **M09831**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zdokonalení stávajícího systému motivace zaměstnanců banky XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu.
- Zpracujte literární rešerši o způsobu a metodách motivace pracovníků k pracovnímu výkonu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu motivačního systému v bance a jeho účinnost na zaměstnance.
- Na základě analýzy, navrhněte zlepšení stávajícího motivačního systému popř. navrhněte nový motivační systém.
- Zhodnoťte přínosy navrhovaného zlepšení, výši dodatečných nákladů a očekávaných přínosů.

Závěr

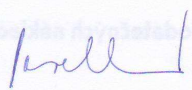
Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] AIDAR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
[2] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
[3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
[4] FORSYTH, P. Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak změřit náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

1.8.2011



(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Abstrakt

Hlavním cílem práce je analyzovat a zdokonalit stávající motivační systém v bance XY a.s. Práce je rozdělena na tři hlavní části a to teoretickou, analytickou a projektovou. Teoretická část je zaměřena na různé teoretické poznatky týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na základě teoretických poznatků a pomocí dotazníku je v druhé části provedena analýza a zhodnocení motivačních faktorů v bance. Ve třetí části jsou na základě analýzy navrženy konkrétní změny a zlepšení, které by měly vést ke zvýšení celkové motivace a spokojenosti zaměstnanců banky.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, proces motivace, typy motivace, zdroje motivace, motivační systém, odměňování a motivace, spokojenost zaměstnanců.

Abstract

The main aim of this work is to analyze and improve the existing incentive system in a bank XY. The work is divided into three main parts namely theoretical, analytical and a project. The theoretical part focuses on various theoretical knowledge concerning the motivation and staff satisfaction. On the basis of theoretical knowledge and by the help of a questionnaire in the second part there is carried out the analysis and evaluation of incentive factors in the bank. In the third part there are, based on the analysis, suggested specific changes and improvements, which should lead to rise of overall motivation and satisfaction of bank employees.

Keywords:

Human resource management, the process of motivation, types of motivation, sources of motivation, motivation system, compensation and motivation, staff satisfaction.

Ráda bych touto cestou poděkovala za odbornou pomoc a cenné rady doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc. při vedení mé diplomové práce.

ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.1 ČLOVĚK V ORGANIZACI.....	13
1.2 OSOBNOST ČLOVĚKA VE VZTAHU K PRÁCI	13
1.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	14
2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.1 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	18
2.2 ZPĚTNÁ VAZBA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
2.2.1 SYSTÉM METOD MĚŘENÍ	18
3 MOTIVACE.....	20
3.1 VÝZNAM MOTIVACE.....	20
3.1.1 POHNUTKY, MOTIVY A MOTIVACE	20
3.2 PROCES MOTIVACE	21
3.3 TYPY MOTIVACE.....	23
3.3.1 DVA TYPY MOTIVACE:	23
3.4 ZDROJE MOTIVACE	23
3.5 TEORIE MOTIVACE	25
3.5.1 OBSAHOVÉ TEORIE MOTIVACE.....	26
3.5.2 PROCESNÍ TEORIE MOTIVACE.....	28
4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE	31
4.1 PENĚŽNÍ POBÍDKY A ODMĚNY.....	31
4.2 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ ODMĚNY	32
4.2.1 VÝZNAM OČEKÁVÁNÍ.....	33
4.2.2 VLIV CÍLŮ.....	33
5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	34
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 ANALYTICKÁ ČÁST	38
7.1 CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA BANKY XY,A. S.	38

7.1.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	38
7.1.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	38
7.1.3	VIZE A MISE.....	39
7.1.4	STRATEGIE	40
7.1.5	AMBICE BANKY	40
7.1.6	SWOT ANALÝZA.....	40
7.2	STÁVAJÍCÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM BANKY	42
7.2.1	ZÁKLADNÍ MZDA A JEJÍ POHYBLIVÁ SLOŽKA.....	42
7.2.2	BENEFITY	43
7.2.3	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	50
7.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
7.3.1	VÝBĚROVÝ SOUBOR	53
7.3.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ	54
7.3.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
7.4	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI	68
7.4.1	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	69
8	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	70
8.1	NAVRHOVANÉ ZMĚNY A ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	70
8.1.1	MZDA.....	70
8.1.2	PROVIZNÍ SYSTÉM.....	71
8.1.3	ZAMĚSTNANECKÉ ÚVĚRY	79
8.1.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	81
8.1.5	BONUS ZA NULOVOU ABSENCI.....	82
8.1.6	ZVÝŠENÍ CENY STRAVENEK NEBO ZRUŠENÍ PŘÍSPĚVKU ZAMĚSTNANCE	83
8.1.7	PŘÍSPĚVEK NA OBLEČENÍ.....	83
8.1.8	PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	84
8.1.9	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI.....	87
8.1.10	NÁVRH NA ZMĚNU PRACOVNÍ DOBY	89
8.2	ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ CELÉHO PROJEKTU	90
8.3	ČASOVÁ ANALÝZA	90
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	93
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	94
8.6	PŘÍNOSY PROJEKTU	97
8.6.1	PŘÍNOSY JEDNOTLIVÝCH VÝHOD	97
8.7	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ K PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	98

ZÁVĚR	100
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Úspěšnost firmy dnes závisí daleko více než jindy na jejich vlastních lidech. Jsou to právě spokojení, dobře motivovaní zaměstnanci a jejich ochota iniciativně pracovat, kteří určují úspěch firmy. Proto, aby zaměstnanci dosahovali dlouhodobě vysokých výkonů, se firmy snaží je motivovat nejen penězi ale celou řadou nepeněžních benefitů.

Dovolila bych si tvrdit, že motivací pro zaměstnance může být nejenom adekvátní mzda ale také jiné odměny ve formě benefitů a zaměstnaneckých výhod. Každý z nás je jedinečný a preferuje odlišné hodnoty, proto firmy budují motivační systém. Špatnou vizitkou firem jsou i případy, kdy jsou pracovníci motivováni k pracovnímu výkonu pouze strachem ze ztráty zaměstnání. Situace v některých firmách nutí pracovníky vykonávat práci za jakýchkoliv podmínek. Tento přístup pochopitelně potlačuje spontánní aktivitu a tvořivost pracovníků.

Firmy si v dnešní době uvědomují, že pro úspěch firmy je nezbytné rozvíjet, vzdělávat a proškolovat své zaměstnance. Proto také věnují rozvoji svých pracovníků velkou pozornost a vynakládají stále více finančních prostředků. Reagují tak především na obtížnost nalézt na trhu práce kvalifikované a přizpůsobivé pracovníky. Snaží se však tímto způsobem snížit i nebezpečí fluktuace.

Je tedy zřejmé, že vedoucí pracovníci by si měli význam motivace svých podřízených uvědomovat a prostřednictvím svých řídicích aktivit působit na jejich výkonnost. Uměním manažerů je vést své podřízené k tomu, aby byli ochotni i schopni své úkoly plnit tak, aby odváděli kvalitní práci. S tím souvisí také schopnost manažerů vyjádřit svým podřízeným uznání a pochvalu jako zpětnou vazbu za vykonanou práci.

Tato diplomová práce si klade za cíl zdokonalit stávající motivační systém zaměstnanců v bance XY, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Účelem řízení lidí ve firmě je především rozvoj výkonnosti všech jejích členů, směřující k dosahování vysokého pracovního výkonu, a to jak v měřítkách kvantity, tak především široce pojaté kvality. [21]

Kvalitou pracovního výkonu máme na mysli nejen kvalitně, to je bezchybně odvedená práce, ale také efektivita a účelnost práce a do ní vložené úsilí. Tedy také vynaložení optimálních, to je většinou nejnižších nákladů potřebných k dosažení výsledků, které uspokojí zákazníka. [22]

Měřítkem kvality výkonu jsou rovněž pozitivní pracovní vztahy podněcující výkon a postoje angažovanosti loajality vůči vlastní práci i vůči organizaci jako celku. Řízením lidí ve firmě míníme především řízení pracovního výkonu jednotlivců a skupin vedoucí k rozvíjení výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti firmy jako celku. [8, 17]

1.1 Člověk v organizaci

V dnešní době můžeme brát jako samozřejmost, že jediným prostředkem k dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody jsou lidé a jejich znalosti, jejich vztah k práci, k firmě a k sobě navzájem. Rozhodně tomu tak nebylo a ani v současné době není názor všeobecně přijímán. Názory na postavení a význam člověka v organizaci, na jeho vliv na úspěšnost podniku se v průběhu 20. století měnily a vyvíjely tak, jak se utvářely a měnily podmínky na výrobním trhu i na trhu práce. [14, 15]

1.2 Osobnost člověka ve vztahu k práci

Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné propojenosti. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Na chování zaměstnanců působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich

pracovní ochoty a pracovní spokojenosti.[15] **Schopnosti** člověka představují odlišné dispozice k pracovnímu výkonu. Formují se na základě vloh, které vytvářejí přirozený základ pro rozvoj schopností. Schopnosti jsou získané dispozice k určitým druhům činnosti, utvářejí se osvojením činností a projevují se tím, jak rychle, snadno a s jakými výsledky si jedinec osvojí vykonávání příslušné činnosti. [15]

Prostřednictvím práce uspokojují lidé mnohé své **potřeby**, a to potřeby existenční i sociální. V pracovním životě mají lidé různé preference, usilují o uspokojení potřeby vysokého platu, potřeby upevnění své pozice, potřeby dobrých vztahů s kolegy a s nadřízenými, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění, potřeby rozvoje a pracovního postupu atd. [15]

Hodnota je subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. Prožívání pracovního života člověka, jeho působení v práci je velmi úzce svázáno s jeho hodnotovým systémem, velmi významné je postavení práce v žebříčku hodnot každého člověka. [15]

1.3 Řízení pracovního výkonu

Základním cílem řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, to je zároveň také angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, třeba i účelově dokáží propojit své profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy. [21]

Rozhodujícím kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i firem jako celku je tedy široce pojatá a nepřetržitě rozvíjená výkonnost, zahrnující v sobě především efektivitu prováděných procesů a jejich přidanou hodnotu pro zákazníka. [23, 4]

Pojem výkonnost je přitom běžně vykládán jako předpoklad výkonu nebo jako připravenost k výkonu, jako - nejobecnějším smyslu slova – schopnost podávat výkon, v našem případě výkon pracovní. [21]

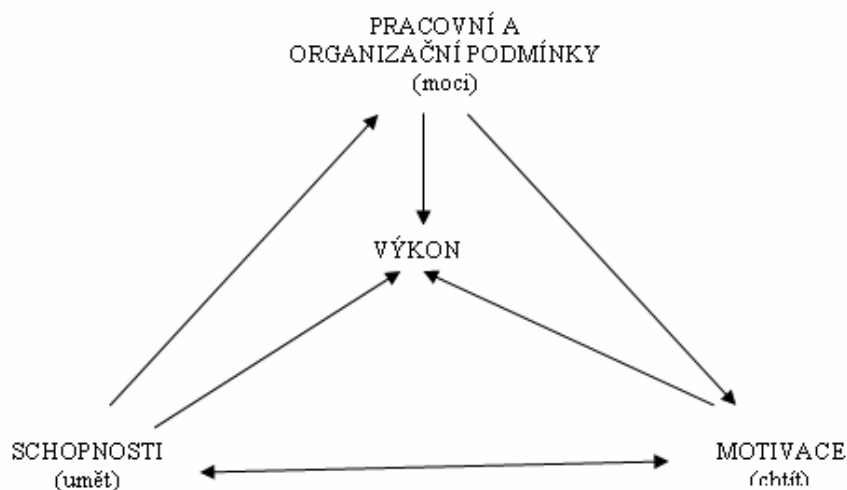
Ten bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

- a) úsilí založené na motivaci;
- b) schopnosti a způsobilost potřebné k úspěšnému vykonání práce;
- c) pracovních a organizačních podmínek, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří.

Schematicky lze naznačený vztah vyjádřit rovnicí $PV = f(M \times S \times P)$, z níž mimo jiné vyplývá, že při hodnocení pracovního výkonu, by měli manažeři firem vycházet ze všech proměnných. To znamená, že by pracovník měl být hodnocen nejen za splnění úkolu (ve smyslu výsledků práce dle dohodnutých kvantitativních kritérií), ale také za pracovní chování (které může a nemusí být přímou součástí plnění úkolu – ochota, iniciativa, schopnost vést tým a jednat s lidmi...) a projevené schopnosti, a to vše pouze v intencích toho, co má pod kontrolou a co může při výkonu pracovních činností ovlivnit. [20]

Firma může prostřednictvím svých manažerů a jejich řídicích aktivit působit na všechny uvedené proměnné, které významně ovlivňují výkon a výkonnost zaměstnanců. Tedy nejen na „objektivní“ pracovní a organizační podmínky, které vytváří svým zaměstnancům pro výkon jejich pracovních povinností. Ty jsou pouze základem pro to, aby všichni zaměstnanci ve firmě mohli podávat vysoký pracovní výkon. [1]

To, aby také chtěli a uměli, je dáno primárně úrovní a typem jejich motivace a schopností. Proto se v souvislosti s těmito proměnnými hovoří o „subjektivních podmínkách“ výkonu. Jak vyplývá ze schématu (obr.1), mají manažeři při řízení pracovního výkonu systémové nástroje i pro řízení a rozvíjení profesní způsobilosti a pro účinné ovlivňování motivace svých podřízených. [21, 23]



Obr. 1. Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách [21]

Oboustranná šipka v dolní části grafu navíc naznačuje, že snížená míra motivace může být krátkodobě kompenzována rozvinutějšími schopnostmi, a naopak, nižší úroveň profesní kompetence (způsobená např. menšími zkušenostmi či nižší dosaženou kvalifikací) může být po určitou dobu vyvážena vyšší motivací k výkonu. Uměním manažerů je pak vést své podřízené k tomu, aby byli ochotni i schopni své úkoly plnit tak, aby podávali optimální, tj. stabilně vysoký a kvalitní výkon. S tím souvisí také schopnost manažerů posoudit možnosti rozvoje výkonnosti jim podřízených zaměstnanců a stanovit pro tyto zaměstnance optimální rozvojový program a zvolit odpovídající styl řízení. [21]

2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole). [12] [6]

Vzdělávání (= trénink) – tzn., že trénujeme zaměstnance, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.

Rozvoj – rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.

„Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní“ (PALÁN,J., 2002, s.86).

Kvalifikací subjektivní: je zde myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti.

Kvalifikací objektivní: je zde myšlena kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti charakteru, tempa a odbornosti práce.[12]

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- prohlubování kvalifikaci (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- rekvalifikaci (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, můžeme být plná nebo částečná;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- zvyšování kvalifikace. [12, 6]

2.1 Oblasti firemního vzdělávání

V systému formování pracovních schopností člověka (KOUBEK, J., 1995, s. 208) rozlišuje tři oblasti:

Oblast vzdělání – sem spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.

Oblast kvalifikace – tzn. odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.

Oblast rozvoje – další vzdělání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci. [6]

2.2 Zpětná vazba vzdělávání pracovníků

Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitějším přínosem pro firmu, proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře vzdělávání pracovníků naplňuje svůj cíl. Protože mnohdy nejsme schopni říci, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích. [16]

2.2.1 Systém metod měření

Nejčastěji se dělí podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací akci nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo zvenčí) Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka – papír“ nebo v elektronické podobě.

- úroveň reakce (dotazník spokojenosti apod.)
- úroveň učení (testování znalostí)
- úroveň chování (zhodnocení dovedností)
- úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti)
- úroveň postojů. [9]

Podniky věnují rozvoji svých pracovníků stále větší pozornost a stále více finančních prostředků. Reagují tak především na obtížnost nalézt na trhu práce kvalifikované pracovníky, pracovníky široce použitelné a připravené na změny. Snaží se však tímto způsobem snížit i nebezpečí fluktuace. Nesmíme zapomínat ani na to, že rozvoj pracovníků zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni. [16, 17]

3 MOTIVACE

3.1 Význam motivace

Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností - zvědavost, radost, pozitivní pocity, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal či nekonal. Motivace týmu i jednotlivců má zásadní vliv na celkový výkon týmu i celé firmy. Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví. Motivace je většinou záměrná. [21, 3]

3.1.1 Pohnutky, motivy a motivace

Každý z nás má ráno jiný důvod, proč vstát z postele. Naše motivace ve velké míře determinuje naše chování. Pokud pochopíme motivy určitého člověka, jsme schopni pochopit i jeho jednání. [21]

Motivaci můžeme zkoumat ze tří vzájemně souvisejících pohledů:

Cíle – Jaké jsou hlavní motivy našeho chování. Může to být bohatství, společenské postavení a nebo moc, to jsou cíle, jichž chceme dosáhnout a které nás nutí činit věci, které činíme. Pohled na motivační cíle je zkoumán obsahovými teoriemi motivace.

Rozhodnutí - Proč si vybíráme určité cíle. Proč jedni lidé studují, zatímco druzí se bez studia docela spokojeně obejdou. Tento pohled je zkoumán procesními teoriemi motivace.

Vliv – Jakými způsoby můžeme motivovat jednotlivce. Například manažeři potřebují motivovat své podřízené, aby je přinutili odevzdávat co nejlepší výkon. Touto perspektivou se zabývají teorie obohacování práce. [10, 11]

3.2 Proces motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách. Tyto tři složky motivace jsou:

- **směr** - co se nějaká osoba pokouší dělat;
- **intenzita (úsilí)** - s jakou snahou se o to tato osoba pokouší;
- **vytrvalost** - jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

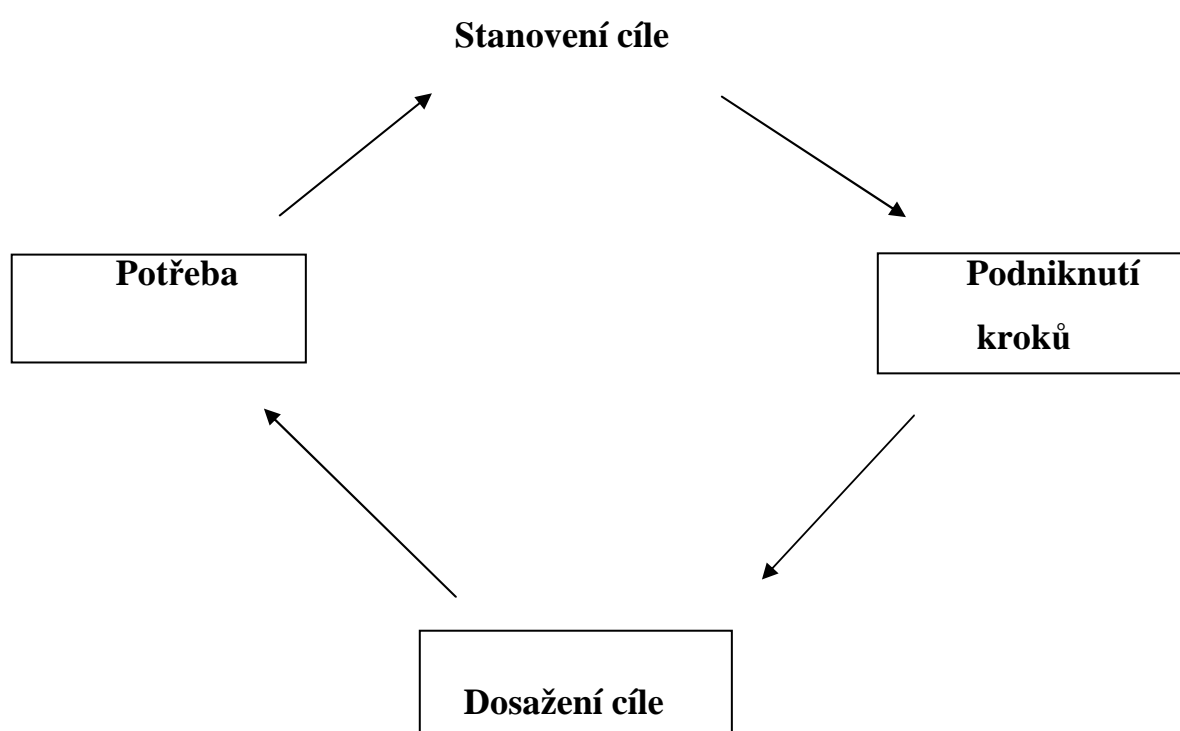
Především směr motivace člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů ji odvrací. V lidském životě, lze tuto skutečnost vyjádřit "chci to a to", "rád bych to a to", "toužím po tom a tom", "je pro mě přitažlivé to a to", "nechci se zabývat tím a tím", "nezajímá mě to či ono" apod.. [1]

Činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně podnícena úsilím jedince o dosažení cíle, v rámci kterého vynakládá více či méně energie. Tuto skutečnost lze přiblížit výrazy jako "celkem bych chtěl ...", "chci ...", "velmi toužím ..." apod.. [1, 11]

Vytrvalost jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká stálost znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy. [1, 11]

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takový lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvenčí. [7]

Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kdo musí hrát hlavní roli a musí využít své schopnosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace - to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují. [1]



Obr. 2. Proces motivace. [1]

3.3 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala. [1, 7]

3.3.1 Dva typy motivace:

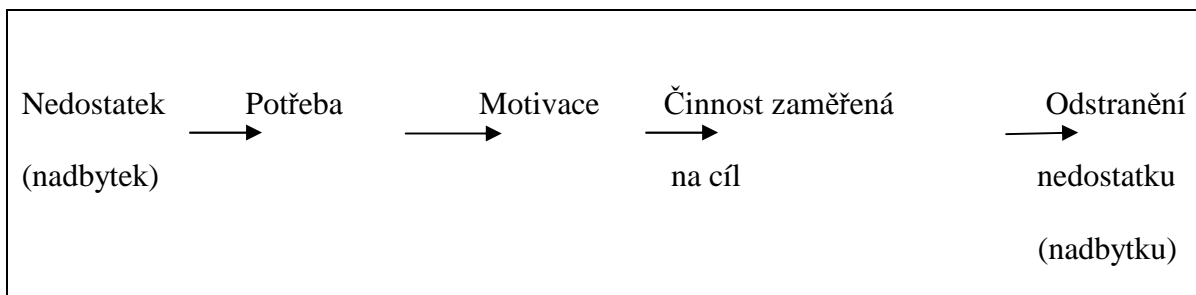
Vnitřní motivace: faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace: to co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny např. zvýšení platu, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, snížení platu nebo kritika. [1, 7]

3.4 Zdroje Motivace

Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se zahrnují pod názvem zdroje motivace. Tyto zdroje motivace jsou velmi členité. Mezi základní patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. [7]

Potřeby - Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb; musí pít, jíst, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu, člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého.[5]



Obr. 3. Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.[5]

Potřeba nutí člověka k nějakému jednání. Na základě toho se vytvářejí snahy, touhy a cíle člověka, které ve svém jednání realizuje. Tento proces je provázaný určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby. [5]

Potřeby člověka jsou velmi rozmanité. V první řadě jsou určovány nutností zajišťovat biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu. Tyto potřeby se označují jako základní, biologické nebo primární. Dále jsou určovány nutností společenského soužití jedince s druhými lidmi a postavením jedince ve společnosti. Tyto potřeby se označují jako druhotné, společenské nebo sekundární. Motivační účinnost potřeb je proměnlivá. To vyplývá ze skutečnosti, že závažnost jednotlivých potřeb není pro člověka současně nikdy stejně naléhavá. [7]

Návyky - Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim, nebo alespoň pravidelně provádí některé činnosti a úkony. Základem tohoto jsou návyky. Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený způsob jednání člověka v určité oblasti. Člověk jako by byl nucen, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Když si člověk navykne důsledně dodržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něj nezbytností. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlovyky.[5]

Zájmy - Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince. Zájem lze charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast. Zájmy aktivizují

člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnání předmětu zájmu. Předmět zájmu bývá rozmanitý. Mohou být jím objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby. Projev zájmů u člověka má různé stránky. Mezi tyto základní stránky patří šířka zájmů, hloubka zájmů, stálost zájmů a činnostnost zájmů. [5]

Ideály a hodnoty - Ideál je vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko k jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si obzvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušenosti a životní filozofii člověka. [5]

Hodnotu lze definovat jako něco žádoucí, co si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má charakter hodnotové orientace. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání. [5, 11]

3.5 Teorie motivace

Podle dalšího členění můžeme na motivaci nahlížet dvěma základními pohledy. Záleží na tom, zda chápeme naše motivy jako vrozené nebo jako získané zkušenosti. Naše chování je ovlivněno naším biologickým vybavením. [15]

Každý z nás má vrozené biologické potřeby, které v případě, že nejsou uspokojeny, vyvolávají deprivaci. Tyto potřeby jsou známy jako pud. Patří sem potřeba vzduchu, vody, jídla, tepla, sexu a přístřeší. Vedle pudů existují potřeby aktivované sociálním působením. Tyto sociální potřeby nazýváme motivy a jsou závislé na kulturním prostředí, ve kterém člověk žije. Motivaci konečně můžeme chápat jako poznávací a rozhodovací proces, pomocí něhož je vyvoláno, směřováno a upravováno chování k dosažení určitého cíle. [15]

3.5.1 Obsahové teorie motivace

Teorie motivace, jež se zaměřují na cíle, kterých chceme dosáhnout, jsou nazývány obsahovými teoriemi. Jednou z nejznámějších je Maslowova hierarchická teorie potřeb, která řeší rozpor mezi pudy a motivy.



Obr. 4. Maslowova pyramida potřeb člověka

Hierarchickou nazýváme tuto teorii proto, že člověk má potřebu přednostně uspokojovat nižší stupně potřeb. Teprve po jejich uspokojení dochází k uspokojení vyššího stupně potřeb. Maslow netrvá na tom, že toto hierarchické uspořádání je vždy platné. Tvrdí, že se jedná o typický obrázek potřeb člověka v ideálních sociálních a organizačních podmínkách. [15]

Clayton Alderfer tvrdí, že je daleko více realistické uvažovat pouze o třech základních teoriích potřeb:

Existence – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí.

Vztahy – potřeba uznání a úcty

Růst – potřeba sebeaktualizace a sebeúcty.

Tato teorie vešla ve známosti jako teorie ERG. Tvrdí, že všechny tři základní kategorie potřeb mohou být požadovány ve stejném okamžiku. V tom spočívá hlavní rozdíl mezi

učením Maslowa a Alderfera. Navzdory rozdílům mezi nimi jsou jejich praktické manažerské implikace podobné. [15]

Sheila Ritchie a Peter Martin poukazují na to, že hlavním úkolem manažera je zjistit, co je motivací jednotlivých pracovníků. V souvislosti s tím vytvořili praktický nástroj, který identifikuje dvanáct motivačních pohnutek. Každá z těchto pohnutek je pak hodnocena jednotlivými lidmi a ti sami určují, zda mají vysokou či nízkou potřebu dané pohnutky, čili si sami určí svůj motivační profil. [15]

Tab.1. Motivační profil [6]

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
Zájem	Potřeba dělat zajímavou a užitečnou práci.	Jedinec pracuje stejným způsobem bez ohledu na zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosáhnout určitých osobních cílů. Potřeba stálé stimulace.	Neexistuje potřeba dosáhnout nějakých cílů.
Poznání	Potřeba stálého poznávání a potřeba uznání od druhých.	Lhostejný postoj k tomu, co o nás soudí druzí. Jistá necitlivost vůči ostatním lidem.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvíjení osobního potenciálu. Jednotlivec hodnotí práci podle toho jak jej rozvíjí.	Jedinec udělá, co je požadováno. Neposuzuje zda jej vykonávaná práce posouvá dál.
Variabilita a změna	Potřeba stálé variability, změny a stimulace. Vysoká míra bdělosti.	Spokojenost se zavedeným pořádkem.
Kreativita	Zkoumavý, kreativní,	Malá potřeba kreativního

	zvědavý a otevřený jedinec.	myšlení, nedostatek zvědavosti.
Moc a vliv	Silná touha ovládat ostatní, potřeba moci v charakteristice převládá.	Jedinec bez jakýchkoliv mocenských ambicí.
Sociální kontakty	Potřeba sociálních kontaktů se širokým okruhem lidí.	Je schopen pracovat v týmu ale potřeba, ale potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
Peníze a hmotné statky	Potřeba vysokých výdělků a hmotných statků. Zaměření na hmotné odměny.	Nevěnuje příliš energie na přemýšlení na odměňování. Peníze nejsou motivující.
Struktura	Potřeba pravidel, struktury, procedur, zpětné vazby a informací.	Pravidla a struktury jej omezují, potřeba svobody. Neexistuje potřeba harmonie s organizací.
Vztahy	Potřeba vytváření a udržování stabilních dlouhotrvajících vztahů s malým okruhem lidí.	Necítí potřebu vytvářet hluboké vztahy. Je schopen pracovat s lidmi, pokud je to nutné.
Pracovní podmínky	Potřeba kvalitních pracovních podmínek. Při nesplnění dochází ze strany jedince ke stížnostem.	Téměř lhostejný vůči pracovním podmínkám.

3.5.2 Procesní teorie motivace

Teorie motivace, které se zabývají otázkou, jakým způsobem se rozhoduje mezi cestami vedoucím k požadovanému cíli, jsou nazývány procesními teoriemi motivace. Na rozdíl od

obsahových teorií poskytují jedinci možnost rozhodovat se mezi několika cíli, a to znamená možnost tyto jedince při volbě cílů ovlivňovat. [10]

Teorie rovnosti je založena na očekávání jednotlivce, kdy jednotlivec žádá za určitou snahu dosažení uspokojení odpovídajícího této snaze. Tato teorie rovněž zohledňuje sociální srovnání lidí. Vyvinul ji Stachy Adams, který argumentuje, že lidé jsou nejvíce motivováni jednat v situaci, která neodpovídá rovnováze. Jakým způsobem kalkulujeme rovnováhu? Můžeme použít následující rovnici:

$$\text{Můj zisk/moje snaha} = \text{tvůj zisk/ tvoje snaha}$$

Mezi zisky zahrnujeme například finanční odměny, ocenění stavu, nefinanční benefity a uspokojení. Cílem člověka je tedy dosáhnout za odpovídající snahu odpovídající zisk. Pokud dochází k nerovnováze, má člověk snahu provést akce, které tento nesoulad uvedou na správnou míru. Pokud se porovnáváme například s kolegou, který má stejnou mzdu jako my, ale pracuje mnohem méně usilovně, můžeme se pokusit požádat o zvýšení svého platu nebo nás kolegově úsilí dovede k tomu, abychom část svých povinností převedli na něj a penzum prováděné práce se dostalo do rovnováhy. [10]

Teorie rovnosti má ovšem několik slabých stránek. Proměnné v rovnici jsou závislé na individuálním vnímání a je těžké měřit. Z psychologického hlediska tato teorie ignoruje širší sociální a organizační vztahy. Už ze samotné podstaty tržní společnosti vyplývá, že určité nerovnosti ve společnosti jednoduše existují. Rovněž je velmi obtížné srovnání různé profese, stejně jako totožné profese v různých společnostech. Na druhou stranu nelze ovšem tomuto učení upřít význam v manažerské praxi – z toho důvodu, že při odměňování lidí nesmíme opomenout skutečnost, že lidé by měli být odměňováni podle vynaložené snahy a umu. [9]

Pracovníci sami totiž mohou mezi sebou snadno porovnávat a v případě disproporcí v odměňování dochází k nespokojenosti v kolektivu, kvůli které můžeme v dlouhodobém

horizontu bojovat s vysokou fluktuací nebo sníženou výkonností nespokojených zaměstnanců. [10]

Teorie očekávání byla vyvinuta americkým psychologem Victorem Vroomem. Tato teorie tvrdí, že motivace jednotlivce záleží na kombinaci třech faktorů. Prvním faktorem je významnost dosažených výsledků. Druhým faktorem je očekávání, že snaha bude korunována požadovaným výstupem. Třetím faktorem jsou pak prostředky, které má jedinec k dispozici a pomocí nichž lze požadovaného výstupu dosáhnout. [10, 9]

Obohacování práce je v současné době z důvodu změny designu práce nahrazováno týmovou prací, změnou organizační kultury a dalšími metodami zvyšování pravomocí zaměstnanců. [19]

4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Odměňováním rozumíme uznání a ocenění lidí za jejich plnění zadaných úkolů a přínos organizaci. „Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“. (AMSTRONG, M.,2009, s 20)

Nejčastější forma odměňování se realizuje formou peněžitých odměn a zaměstnaneckých výhod. Mezi důležité složky nepeněžního a nehmotného odměňování řadíme uznání, pochvalu, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí. [2]

Cíle odměňování podle Armstronga:

- odměňovat podle hodnoty, kterou lidé vytváří;
- vzájemně propojovat odměňování s cíli podniku a s hodnotami a potřebami pracovníků;
- zaměřit odměňování na správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- získávat a udržovat vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Každá firma by měla mít svůj motivační plán transparentní a srozumitelný zaměstnancům aby bylo jasné na jakém systému je založen systém odměňování. [18]

4.1 Peněžní pobídky a odměny

Lidé potřebují peníze a chtějí peníze, proto peněžní pobídky a odměny mohou silně motivovat, avšak nejsou jediným motivátorem. Například uznání či pochvala jsou jako nepeněžní motivátory důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb. [2, 13]

Peníze motivují, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Je – li příjem pravidelný, uspokojují základní potřeby přežití, jistoty a bezpečí. Mohou také

uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení – peníze vás mohou dostat na stupeň odlišující vás od vašich spolupracovníků a známých a vy si můžete koupit věci, které si oni nemohou dovolit. U různých lidí, různým způsobem a u téže osoby v různé době slouží jako symbol. Peněžní odměna je často dominantním faktorem při volbě zaměstnavatele a významně se k nim přihlíží, když se lidé rozhodují, zda zůstanou v organizace či nikoliv. [2]

4.2 Vnější a vnitřní odměny

Vnější odměny, poskytované pracovníkům v podobě peněžní odměny, pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost.

Vnitřní nepeněžní odměny, týkající se pravomocí a odpovědnosti, úspěšnosti a práce samé, mohou mít na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by tedy měli zahrnovat určitou kombinaci vnějších a vnitřních odměn.[2]

Tab. 2. Systém odměňování [5]

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> - Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) - Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se - Kvalita pracovního života - Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> - Uznání - Ocenění (pochvala) - Zpětná vazba

4.2.1 Význam očekávání

Míra, v jaké jsou lidé motivováni, bude záviset nejen na vnímané hodnotě výsledku jejich akcí – cíli nebo odměně – ale také na jejich vnímání pravděpodobnosti obdržet odměnu, která stojí za to, tj. na jejich očekávání. Lidé bude vysoce motivováni, jestliže budou mít pod kontrolou prostředky k dosahování svých cílů. To ukazuje, že zásluhové systémy peněžního odměňování – tj. ty, kde peněžní odměna závisí na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech – jsou jako motivátory efektivní pouze když:

- lidé vědí, co dostanou za své vynaložené úsilí nebo splnění cílů;
- lidé cítí, že to, co asi dostanou, stojí za to;
- lidé očekávají, že to dostanou. [2]

4.2.2 Vliv cílů

Lidé jsou motivováni, když mají specifické, konkrétní pracovní cíle a když se jim dostává zpětné vazby týkající se jejich pracovního výkonu. Klade to důraz na význam procesů řízení pracovního výkonu jako motivátorů, které jsou založené na dohodnutých cílech, jež jsou náročné, ale dosažitelné, a na zpětné vazbě týkající se dosahování těchto cílů. [2]

5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života.

Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i v pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i v pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními a pracovními podmínkami. Každý z nás prožívá realitu jinak, a proto významnou roli ve spokojenosti člověka sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty. [15, 24]

Faktory posilující pracovní spokojenost:

- průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- příležitosti k využívání vlastních schopností a zkušeností při práci;
- finanční ohodnocení;
- spolupráce a vztahy na pracovišti;
- bezpečnosti práce atd.

Pracovní spokojenost zeslabují:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- nereálné pracovní nároky;
- špatné vztahy se spolupracovníky nebo s nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;

- malé finanční ohodnocení;

Někteří odborníci upozorňují, že není dostud jasné, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace. (PAULÍK, J., 2011, str.46) uvádí, že vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování je nejednoznačný, že různé teorie pracovní motivace zdůrazňují různé aspekty podněcování pracovního chování i jejich různé souvislosti. [15]

6 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úkolem teoretické části bylo načerpání, zpracování a zhodnocení informací z literatury vztahující se k danému tématu diplomové práce. Studium literatury jsem došla k závěru, že o řízení lidských zdrojů, motivaci a odměňování zaměstnanců bylo podrobně napsáno nemálo knih a je jen na zvážení manažerů jakou teorii si vyberou. Důležitou věcí je, aby vybraný motivační profil vyhovoval nejen organizaci a její zvolené strategii, ale také aby uspokojoval potřeby zaměstnanců.

Sestavit správný motivační profil ve firmě je náročnou záležitostí. Každá firma má jiné požadavky na zaměstnance a každý zaměstnanec má jiný přístup k práci a motivují ho jiné podmínky. Cílem je tedy, aby zaměstnanci efektivně vykonávali svou práci, která povede k plnění plánů. Pomoci při sestavování motivačního programu mohou podmínky od vlastních zaměstnanců firmy, jaké druhy odměn, benefitů, případně naturálních plnění by je motivovalo.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALYTICKÁ ČÁST

7.1 Charakteristika a analýza banky XY, a. s.

Po privatizaci banka využila svou silnou pozici na trhu podniků a municipalit a zaměřila se na rozvoj pro individuální zákazníky a podnikatele.

7.1.1 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem banky je valná hromada. Valná hromada je usnášeníschopná, pokud přítomní akcionáři mají akcie se jmenovitou hodnotou přesahující úhrnem více než 30 % základního kapitálu banky.

Další volené orgány banky jsou:

- Představenstvo;
- Dozorčí rada;
- Výbor pro audit.

7.1.2 Základní informace o společnosti

Banka XY, a.s. se řadí mezi přední bankovní instituce v České republice a to i v regionu střední a východní Evropy. Svou širokou šálu služeb nabízí v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví.

Banka XY, a.s. se zaměřuje na další specializované služby mezi které patří:

- penzijní připojištění;
- stavební spoření;
- faktoring;
- spotřebitelské úvěry;
- pojištění.

Saldo klientů

Po celé České republice má banka 327 poboček a 635 bankomatů díky kterým obsluhuje 1,59 mil. svých zákazníků. Klienti také mohou využívat služeb telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. Pro střední podniky a municipality v rámci poboček banka zřídila 20 specializovaných business center a 4 centra pro velké podniky.

Zaměstnanci společnosti

Ke konci roku 2010 v bance XY, a. s. pracovaje celkem 6430 zaměstnanců.

A z toho pracuje:

- v centrále společnosti 3 125 zaměstnanců (47%);
- v distribuční síti 3 305 zaměstnanců (53%).

Služby klientům

V náročném konkurenčním prostředí se banka zaměřila na aktivního zákazníka, udržení a růst klientských aktiv pod správnou a rozvoj úvěrování.

Základní rozdělení klientů:

- občané;
- malé podniky a podnikatelé (orientačním kritériem je roční obrat do 60 milionů Kč);
- podniky a municipality (roční obrat orientačně do 1,5, miliardy Kč) ;
- velké podniky (s ročním obratem nad 1,5 miliardy Kč).

7.1.3 Vize a mise

Své obchodní aktivity se banka snaží neustále rozvíjet a díky spolupráci s ostatními členy skupina a nezávislými partnery dokáže poskytnout svým klientům širokou škálu produktů a potřebnou flexibilitu ve stále měnícím se prostředí.

7.1.4 Strategie

Strategie banky se ubírá ke sblížení trendů v bankovníctví úrovním blízkým západoevropským zemím.

7.1.5 Ambice banky

V roce 2010 se banka rozhodla změnit svou strategii proto, aby se dokázala přizpůsobit rychle se měnícímu konkurenčnímu prostředí. Hlavním cíle banky pro následujících pět let je stát se referenční bankou na českém trhu.

Proto se zaměřila na 4 klíčové oblasti:

- spokojenost klientů;
- spokojenost zaměstnanců;
- efektivnost procesů;
- využití synergií se skupině.

Dlouhodobý vztah se zákazníkem je možný v případě, že zákazník je se svou bankou spokojen. Banka se snaží, aby zkušenost klientů z jednání v bance byla vždy pozitivní, aby klienti vnímali banku jako svého důvěrného a důvěryhodného poradce ve světě financí.

7.1.6 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek je zaměřena především na vnitřní prostředí firmy, jako je výkonnost, motivace pracovníků, efektivita procesů apod. Kdežto hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje především na vnější prostředí.

Silné stránky

- Vysoká odbornost zaměstnanců banky;
- Silná pozice na trhu;
- Dobré jméno ;
- Velká škála produktů a služeb;
- Kvalita poskytovaných produktů a služeb;
- Dobrý informační systém;

- Dostupnost poboček a jejich velký počet;
- Osobní přístup ke klientům;
- Kvalitní služby poskytované přes internet;
- Vysoký podíl vlastního kapitálu;
- Silný zahraniční vlastník;
- Vysoká kapitálová přiměřenost,;
- Nízký objem klasifikovaných úvěrů.

Slabé stránky

- Horší jazyková vybavenost personálu na pobočkách;
- Lehce splnitelné podmínky pro získání úvěru či půjčky;
- Slabší nabídka v oblasti investic oproti konkurenci;
- Nízké úrokové sazby.

Příležitosti

- Další posilování pozice v rámci trhu;
- Získávání zákazníků v segmentu detail;
- Rozšiřování sítě poboček;
- Zvýšení počtu bankomatů;
- Zlepšení spokojenosti stávajících klientů;
- Zlepšení loajality klientů;
- Rozvoj produktů a služeb poskytovaných prostřednictvím, mobilního a internetového bankovníctví.

Ohrožení

- Státní regulace;
- Hrozba úpadku mateřské společnosti;
- Hrozba návratu finanční krize;

- Snaha legislativně upravovat výši poplatků Evropskou unií;
- Regulace ze strany Evropské unie;
- Hrozba zavedení bankovní daně;
- Hrozba zhoršení platební morálky dlužníku;
- Zvyšování počtu klasifikovaných úvěrů.

7.2 STÁVAJÍCÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM BANKY

7.2.1 Základní mzda a její pohyblivá složka

Mzda

Zaměstnanci banky XY jsou odměňováni časovou mzdou. Tato mzda je založena na dosažené kvalifikace nutné pro výkon práce na konkrétní pracovní pozici a odpovídá jejich znalostem a zkušenostem s přihlédnutím k aktuální situaci na trhu práce a k výši základní mzdy ostatních zaměstnanců banky na obdobných pozicích. Zaměstnanci jsou odměňováni bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, věk, rasu, náboženské přesvědčení či politickou orientaci.

Jeden s faktorů k určení výše mzdy je mzda, kterou vyplácí konkurence, což je jeden z mnoha faktorů, kterým se snaží předcházet fluktuaci zaměstnanců. Základní mzda je každoročně upravována po schválení vedení banky o inflaci. Na zvýšení mzdy může mít také vliv již zmiňovaná vyšší mzda u konkurence. Mzdu může zaměstnanci jednou za rok zvýšit manažer na základě jeho hodnocení maximálně o 15 %.

Pohyblivá složka mzdy

Kromě základní mzdy náleží zaměstnanci banky odměny a tzv. týmový bonus, který je vyplácen každé čtvrtletí. Tento bonus se vyplácí na základě předem daných pravidel, které nastavuje oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s finančním oddělením, které také dohlíží na jeho výpočet.

Odměny

- vyplácejí se jednorázově ;
- výše není předem dána např. za mimořádný výsledek realizace zlepšovacího návrhu, za mimořádný přínos, což určuje manager pobočky;
- vyplácí se všem zaměstnancům.

Bonusy

Princip stanovení bonusů vychází z průběžného plnění vybraných ročních ukazatelů, se kterými je jednotlivý zaměstnanec předem seznámen. Stanovené ukazatele tak vylučují upřednostňování krátkodobých výsledků a cílů, které nejsou v souladu s naplňováním celkové strategie banky.

Celkový bonus se skládá ze dvou složek:

Týmový bonus je částka, která se vypočítá podle výkonnosti celé pobočky nebo regionu. Hlavním ukazatelem je plnění stanoveného plánu v plnění produktů. Všichni zaměstnanci mají týmový bonus stejný, ať se na plnění plánu podíleli jakoukoli měrou.

Druhá složka bonusu je takzvaný **index kvality obsluhy**. Ten se skládá z hodnocení tří oblastí. První je tzv. skrytý nákup, který je prováděn přímo na pobočce a hodnotí se např. pozdrav, správnost a úplnost odpovědí, analýza potřeb a další. Váha v celkovém indexu je 25 %. Další je skrytý nákup přes telefon, což je totožné s předchozím skrytým nákupem jen prováděn přes telefon. Váha je rovněž 25 %. Poslední součást indexu, je klientská péče, která je hodnocena na základě informačního systému banky a spočívá v kvalitě práce zaměstnance s již stávajícím klientem. Váha je 50 %. Po výpočtu celkového indexu kvality je redukován týmový bonus. Pokud index kvality obsluhy je nižší jak 70 %, týmový bonus se sníží o 50 % a tím pádem pobočka přijde o polovinu bonusu.

7.2.2 Benefity

Na příspěvky na benefity mají nárok zaměstnanci po uplynutí 3 měsíců pracovního poměru k bance. V případě nástupu zaměstnance do banky z dceřiných nebo sesterských společností se 3 měsíční lhůta neuplatňuje.

Příspěvek na stravování

Příspěvek obdrží zaměstnanci v pracovním poměru v evidenčním stavu již od prvního dne pracovního poměru. Zaměstnanci obdrží stravenky společnosti Edenred v hodnotě 70 Kč na něž banka přispívá 45 Kč.

Podmínky pro poskytnutí stravenek:

- nepeněžní forma;
- odpracování minimálně 3 hodin ze stanovené směny;
- další stravenka pouze v případě stanovené pracovní směny delší než 11 hodin.

U zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou může zaměstnavatel zaměstnanci určit pracovní směnu na původně dohodnutý den volna. Odpracuje-li zaměstnanec v takový den alespoň 3 hodiny, náleží mu za tento den stravenka.

Stravenku nelze poskytnout:

- v době jeho nepřítomnosti na pracovišti (dovolená, nemoc, náhradní volno, dlouhodobé uvolnění, atd.);
- pokud banka zajistila a poskytla zaměstnanci bezplatně hlavní jídlo-oběd v rámci jeho pracovní směny;
- v případě práce přesčas (výjimku tvoří nerovnoměrně rozvržená pracovní doba) nebo v rámci pohotovosti.

Příspěvek na stravování je osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti a nepodléhá zákonnému zdravotnímu a sociálnímu pojištění.

Přechodné ubytování zaměstnanců

Přechodné ubytování je poskytováno v ubytovacím zařízení banky pouze pro pražské zaměstnance na dobu maximálně tří let.

Cena za ubytování činí 217Kč/lůžko/den x příslušný počet dnů v kalendářním měsíci (bez ohledu na skutečnost, že zaměstnanec využije ubytování pouze některé dny v měsíci). Pro daňové účely je stanovena cena obvyklá ve výši 6 600 Kč/měsíc.

Univerzální poukázky

Univerzální poukázky pro volný čas vydává a distribuuje společnost Sodexo Pass Česká republika a.s. Poukázky lze uplatnit v široké síti této společnosti. Seznam smluvních partnerů je umístěn na internetových stránkách www.sodexopass.cz.

Poukázky musí být vyčerpány v plné hodnotě (nelze je směňovat za hotovost). Nevyčerpané poukázky propadají bez náhrady. Při ukončení pracovního poměru v průběhu roku se poukázky nevracejí a ani nevzniká žádný závazek zaměstnance.

Zaměstnanec obdrží poukázky Flexi Pass v hodnotě 6 000 Kč za 12 měsíců pracovního poměru v nominálních hodnotách 50 a 200 Kč.

Takto poskytnutý nepeněžní příspěvek je osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti a nepodléhá zákonnému zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Náklady na poskytnutí tohoto příspěvku jsou pro banku daňově neuznatelné.

Poukázky Flexi Pass lze použít k úhradě:

- ceny rekreace nebo zájezdů;
- vstupu do tělovýchovných a sportovních zařízení, fitness-center;
- kulturních akcí;
- vzdělávacích aktivit, jazykových kurzů;
- zdravotnických služeb, nákupu vitamínů i léků.

Penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem u penzijního fondu, obdrží příspěvek banky ve výši 2 % jejich hrubé měsíční mzdy v maximální výši 300 Kč.

Příspěvek se poskytne zaměstnancům pokud:

- uplynuly 3 měsíce pracovního poměru k bance;
- platí svůj příspěvek v minimální výši 100,- Kč formou měsíční srážky ze mzdy.

V případě, že zaměstnanec za doby trvání pracovního poměru vypoví příslušnou smlouvu a bude mu vyplaceno odbytné, nemá (pokud uzavře smlouvu novou) již nárok na opětovný příspěvek zaměstnavatele.

Kapitálové životní pojištění

Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou pojistnou smlouvu u svého zaměstnavatele obdrží příspěvek ve výši 650,- Kč měsíčně.

Příspěvek se poskytne zaměstnancům pokud :

- uplynuly 3 měsíce pracovního poměru k bance;
- platí svůj příspěvek v minimální výši 250,- formou měsíční srážky ze mzdy.

V případě, že zaměstnanec za doby trvání pracovního poměru vypoví příslušnou smlouvu a bude mu vyplaceno odkupné, nemá možnost uzavřít další pojistnou smlouvu (a získat opět příspěvek banky).

Takto poskytnuté příspěvky zaměstnanci jsou příjmem osvobozeným od daně z příjmu ze závislé činnosti nepodléhající zákonnému zdravotnímu a sociálnímu pojištění do úhrnné výše 24 000 Kč za rok (tento limit zahrnuje v součtu příspěvek na životní a penzijní připojištění). Náklady na poskytnutí těchto příspěvků jsou pro banku daňově uznatelné.

Finanční podpora při dlouhodobé pracovní neschopnosti

Finanční podpora při dlouhodobé pracovní neschopnosti náleží zaměstnanci v hlavním pracovním poměru po uplynutí 3 měsíců pracovního poměru na základě níže uvedených diagnóz.

Finanční podpora představuje přiznanou základní měsíční mzdu zaměstnance, nejvýše však 40 000 Kč měsíčně. Podpora je poskytnuta od 4. měsíce nepřetržitě trvající pracovní neschopnosti; maximálně do 12. měsíce od počátku pracovní neschopnosti, doložené lékařskou zprávou s přesným uvedením diagnózy.

Přehled onemocnění, na něž se vztahuje finanční výpomoc:

1. Některé infekční a parazitární nemoci
2. Nemoci nervové soustavy
3. Nemoci oběhové soustavy
4. Nemoci dýchací soustavy
5. Nemoci trávicí soustavy
6. Nemoci svalové a kosterní soustavy a nemoci pojivové tkáně
7. Nemoci močové a pohlavní soustavy

Tento benefit je zdanitelným příjmem pro zaměstnance a podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Sociální výpomoc při úmrtí

Sociální výpomoc náleží manželce/manželovi zaměstnance, registrovanému partnerovi/partnerce, dětem zaměstnance, nebo rodičům zaměstnance, jestliže s ním žili v době smrti ve společné domácnosti. Sociální výpomoc může být poskytnuta až do výše 20 000 Kč. Poskytuje se na základě žádosti pozůstalých osob. Formulář žádosti předá pozůstalým ředitel pobočky či útvaru, kde zaměstnanec naposledy pracoval. Částka poskytnuté sociální výpomoci je osvobozena od daně z příjmu.

Pracovní volno s náhradou mzdy a týden dovolené navíc

Náhrada za pracovní volno se poskytuje ve výši příznané základní mzdy zaměstnance připadající na předmětný den. Zaměstnavatel poskytuje každému zaměstnanci v průběhu kalendářního roku 2 dny pracovního volna k vyřízení důležitých osobních, rodinných nebo majetkových záležitostí. Zaměstnanec může čerpat tyto volné dny vcelku nebo jednotlivě, vždy však pouze po dohodě s přímým nadřízeným. Toto volno nelze čerpat po půl dnu. Dále nad rámec zákonných povinností banka poskytuje týden dovolené navíc.

Zvýhodněné účty

Banka poskytuje zaměstnancům běžný účet na kterém je výhodná úroková míra 3 % a vedení účtu je zdarma. Dále mají možnost si založit zaměstnanecký spořicí se zvýhodněnou úrokovou sazbou 4 %, která je platná na částku do výše 500 000,-. Částka, která převyšuje stanovenou hranici je úročena 2 %.

Zvýhodněné úvěry

Hypoteční úvěr

Hypoteční úvěr lze poskytnout:

- max. do výše 100 % ceny obvyklé (zástavní hodnoty je-li stanovena) zastavených nemovitostí (zaměstnanec musí být schopen vzniklý rozdíl mezi celkovou výší investice a poskytnutým úvěrem pokrýt ze svých vlastních zdrojů).

Hypoteční úvěry jsou poskytovány výhradně k řešení bytových potřeb zaměstnance. Úvěry lze poskytnout na tyto účely:

- koupi nemovitosti do vlastnictví (i koupi alespoň 50% spoluvlastnického podílu),
- vypořádání spoluvlastnických a dědických nároků k nemovitosti,
- výstavbu nemovitosti,
- rekonstrukci, modernizaci a opravu vlastní nemovitosti,
- konsolidaci (vyrovnání) dříve poskytnutých úvěrů nebo půjček použitých na investice do nemovitosti,
- zhodnocení pozemku (např. vybudování inženýrských sítí, zpevnění svahu apod.) – lze využít pouze v kombinaci s výstavbou, rekonstrukcí či koupí nemovitosti.

Úvěry jsou úročeny zvýhodněnou úrokovou sazbou. Zvýhodněná úroková sazba je odvozena od aktuální úrokové sazby snížené o půl procenta.

V případě splnění podmínek nařízení vlády je možné k hypotečnímu úvěru poskytnout státní podporu bydlení.

U zaměstnaneckého hypotečního úvěru je možné využít jednoletou až desetiletou fixaci úrokové sazby

Vyhodnocení rizik spojených s nemovitou zástavou se neprovádí, pokud budou současně splněny následující podmínky:

- účelem hypotečního úvěru je koupě nemovitosti (rodinného domu, pozemku, bytu nebo parkovacího stání jako spoluvlastnického podílu na nebytovém prostoru – garáži) nebo výstavba nemovitosti,
- objekt zástavy je shodný s objektem úvěru,
- nemovitost je vhodná pro zajištění úvěru.

V souvislosti s neprováděním vyhodnocení rizik spojených s nemovitou zástavou nejsou v průběhu čerpání hypotečního úvěru na výstavbu nemovitosti, příp. koupi bytu vyžadovány zprávy o stavu výstavby.

Osobní zaměstnanecké úvěry

Účelový úvěr

Úvěr slouží k financování spotřebních předmětů a služeb určených k osobní potřebě zaměstnance a lze jej poskytnout na:

- nákup osobních dopravních prostředků,
- konsolidaci úvěrových produktů u banky XY, nebo jiných peněžních ústavů či splátkových společností,
- ostatní účely – spotřební předměty a služby.

Neúčelový úvěr

Úvěr slouží k financování osobních potřeb zaměstnance bez uvedení účelu použití finančních prostředků poskytnutých bankou.

Tento typ úvěru lze zaměstnanci poskytnout i v částce vyšší než 500 tis. Kč, max. však do výše 1 mil. Kč a v tomto případě i s možností prodloužení doby splatnosti max. do 10 let od data podpisu

Podmínky pro poskytnutí úvěru:

Žadatelem o úvěr je zaměstnanec banky

- stanovená doba nepřetržitého trvání pracovního poměru zaměstnance v bance:
 - u osobního úvěru v délce trvání minimálně 3 měsíce;
 - u účelového úvěru na nemovitost, hypotečního úvěru, před hypotečního úvěru v délce trvání minimálně 6 měsíců.
- úvěr nelze poskytnout zaměstnanci ve výpovědní lhůtě.

Úvěry jsou úročeny zvýhodněnou úrokovou sazbou. Zvýhodněná úroková sazba je odvozena od aktuální úrokové sazby snížené o 2 až 3 %.

U veškerých zaměstnaneckých úvěrů kromě hypotečního je snížen poplatek za vyřízení úvěru na 50 % a poplatek za předčasné splacení z 2 % na 1 %.

7.2.3 Péče o zaměstnance

Komunikace

Zaměstnanci ke svému správnému a efektivnímu fungování ve firmě potřebují informace. Potřebují znát vize firmy, její strategii, proto jsou průběžně informováni o tom, co se daří a co ne, jaké je čekají konkrétní úkoly apod. Vedení banky dbá v oblasti interní komunikace, aby se zaměstnanci necítili izolováni od dění v podniku a naopak byli do něj vtaženi a zaangažováni na dosahování cílů a naplňování podnikové strategie Čím víc zaměstnanci o firmě vědí, tím lépe pracují. Cítí sounáležitost s firmou, vnímají, že jsou její součástí a že jsou pro fungování firmy důležití.

Základní body komunikace, na které se klade v bance důraz:

- Všichni pracovníci podniku znají cíle podniku;

- Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování podnikových cílů;
- Každý pracovník ví, co se od něj očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou konkrétní úkoly;
- Jsou podporovány formální a neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitropodniková spolupráce a vytvářela se žádoucí podniková kultura.

Forma komunikace využívaná v bance

- pracovní porady
- firemní akce (večírky, oslavy, firemní dny, sportovní dny) vytváří neformální atmosféru a z hlediska komunikačních teorií umožňují sdělování tzv. volných informací, ke kterým bychom se ve vlastním profesním prostředí nedostali (životní styl, zájmy, dovednosti) druhých lidí. Tyto formy komunikace umožňují navázat a prohloubit osobní vztahy, poznat druhé i z jiných stránek jejich osobnosti, než nám dají poznat jejich kompetence profesní;
- firemní tiskové zprávy ;
- intranet ;
- ročenky, výroční zprávy - jsou oficiální prezentací podniku navenek, ale jsou i využitelné pro vnitropodnikové účely. Poskytují úhrnné a komplexní informace, které nejsou jednotlivým zaměstnancům běžně dostupné;
- firemní časopis.

Pracovní prostředí

Banka klade důraz na to, aby pracovní prostředí mělo pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků a tím se zvýšila výkonnost celé organizace. Banka si klade za cíl vytvořit vhodné pracovní prostředí, jako mix lidských a materiálních faktorů, které by mělo splňovat:

- bezpečnostní pravidla a návody, včetně používání osobních ochranných prostředků;
- ergonomii;

- dobré umístění pracovního prostoru;
- lepší sociální součinnost;
- kvalitní vybavení určené pro pracovníky organizace;
- kvalitu prostředí ohledně tepla, vlhkosti, osvětlení, hygieně, čistotě, hluku atd.

Vzdělávání

Při nástupu se zaměstnanci účastní vstupního školení zaměřeného na přijímání nových zaměstnanců, kde se seznámí se základními hodnotami, cíly a kulturou banky.

Vzdělávací aktivity probíhají formou interních i externích akcí v podobě kurzů či kurzů přizpůsobených aktuálnímu požadavku jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců. Stále větší část těchto kurzů mohou zaměstnanci absolvovat formou e-learningu, jehož prostřednictvím probíhají i všechna zákonem předepsaná školení, jako například bezpečnost práce apod.

Každý nový zaměstnanec dostane přidělenou osobu takzvaného mentora, který na něj dohlíží. Mentor má na starosti péči o zaměstnance a kontroluje, zda chápe a řeší pracovní problémy správně. Zaměstnanec se při jakémkoli pracovním problému může na mentora obrátit. Mentor by neměl být nadřízený, ani podřízený, ale někdo starší a zkušený.

7.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je účinný nástroj, který umožňuje zjistit názory zaměstnanců na úroveň komunikace ve firmě, jejich motivaci a další důležité faktory

K tomu abych mohla důkladně navrhnout opatření a zlepšení motivace v bance bylo potřeba zjistit, které faktory motivačního systému jsou nedostačující a které není potřeba měnit. Abych měla co největší záběr informací, prováděla jsem se zaměstnanci rozhovory, které již dávali určité indicie nespokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem. Na základě těchto rozhovorů jsem sestavila otázky ve formě dotazníku, který bude stěžejním bodem v provedení analýzy celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem

banky. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno množství informací, které byli ještě třeba upřesnit dalšími pohovory se zaměstnanci.

Velkou výhodou realizovaného průzkumu spokojenosti je jeho snadná administrace, přehlednost výstupů, nízké náklady, dostatek času na odpověď a zaručení anonymity dotazovaných, která je potřebná pro získání relevantních dat. Celý průzkum je zpracován tak, aby nekladl velké nároky na čas zaměstnanců.

Tento dotazník nemůže být brán jako zcela důkladný a vyčerpávající průzkum spokojenosti zaměstnanců, jelikož je omezen počtem a formou otázek. Pokud by byl dotazník moc podrobný, tak by měl velký rozsah a byl časově náročný. Většina zaměstnanců by ho pro účely své práce odmítla vyplnit. Proto je doplněn ještě upřesňujícími pohovory se zaměstnanci. Přínosem dotazníku pro vedoucí pracovníky je také zpětná vazba na jejich práci od zaměstnanců.

7.3.1 Výběrový soubor

Dotazník byl prováděn na počtu 230 zaměstnanců banky v 17 pobočkách, které jsou všechny umístěny v hlavním městě. Vyplněných dotazníků se vrátilo 157, což beru jako pozitivní číslo. Jelikož jsou zaměstnanci na pobočkách zaneprázdněni klienty. Z tohoto počtu bylo 67 % žen a 33 % mužů.

Sledované oblasti:

- Peníze (platové podmínky, hodnotící systém);
- Činnost (náplň práce, vzdělávání a trénink, pracovní podmínky);
- Komunikace (komunikace, spolupráce a vztahy, celková atmosféra);
- Kariéra (dlouhodobý rozvoj a seberealizace, důvěra vůči bance a jejím produktům, loajalita).

7.3.2 Stanovení hypotéz

Na základě pohovorů se zaměstnanci, mého dřívějšího působení v bance a analýze stávajícího motivačního systému jsem stanovila následující hypotézy, které jsou stěžejní pro zpracování projektu:

Hypotéza H1: Zaměstnanci nemají dostatek informací o vizi, cílech a plánech banky.

Hypotéza H2: Vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou dobré.

Hypotéza H3: Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem odměňování, hlavně pohyblivé složky mzdy.

Hypotéza H4: Vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci jsou dobré, ale chybí zpětná vazba od vedoucích.

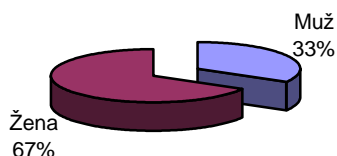
V následující části jsou v grafické podobě výsledky některých odpovědí v dotazníku. U každé otázky jsem napsala komentář, který vyplývá z dotazníku a individuálních pohovorů se zaměstnanci.

Dotazník jsem rozdělila do několika oblastí podle kladených otázek. Jedná se o tyto oblasti:

- Spokojenost s vykonávanou prací;
- Komunikace a hodnocení;
- Vzdělávání a kariérní růst;
- Odměňování.

7.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.

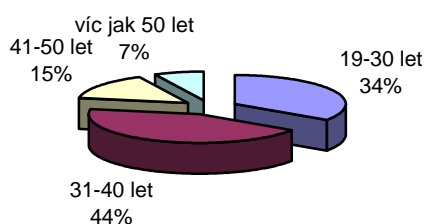
Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví



Obr. 5. Věk zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Z obrázku č. 5 je patrné, že 67 % zaměstnanců tvoří ženy a zbylých 33 % muži. Dotazníkové šetření probíhalo na pobočkách, proto jsou ženy ve vyšším zastoupení. Pokud bych se zaměřila na celou banku, poměr by se vyrovnal, jelikož na centrále pracuje více mužů.

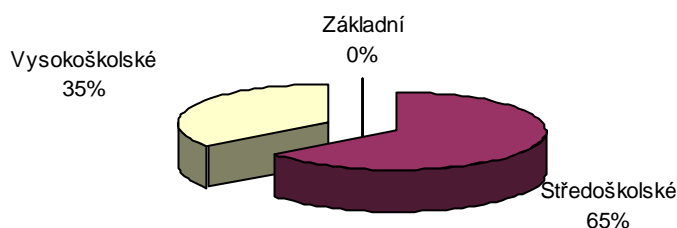
Rozdělení zaměstnanců podle věku



Obr. 6. Věk zaměstnanců [Vlastní zpracování]

V obrázku č. 6 je vidět rozložení zaměstnanců poboček podle věku. Největší 44 procentní zastoupení mají zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Dále 34% zaměstnanců je ve věku 19 až 30 let. Tento poměr je podle mě dán specifikem hlavního města, jelikož zde mají zaměstnanci s přibývajícím věkem a praxí, větší šanci dostat se na centrálu nebo najít lepší práci.

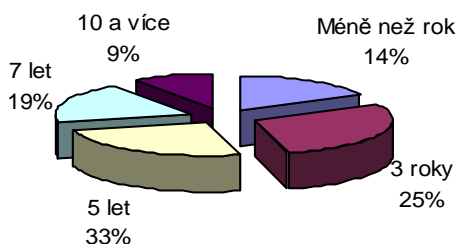
Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání



Obr. 7. Vzdělání zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Obrázek č. 7 znázorňuje 35 procentní zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Poslední dobou se zvyšuje zastoupení vysokoškoláků přímo na pobočkách. Tento trend je dán tím, že přibývá velkým tempem ekonomicky zaměřených absolventů vysokých škol a tudíž musí na trhu práce, které dříve zastupovali především středoškoláci. Na pobočkách nejsou zastoupeny žádní zaměstnanci se základním vzděláním jelikož je požadavek minimálně středoškolské.

Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru



Obr. 8. Délka pracovního poměru [Vlastní zpracování]

Obrázek č. 8 potvrzuje předchozí zjištění a to především díky tomu, že 33 % zaměstnanců pracuje v bance méně než 3 roky. Myslím, že je to tím, že u mladších a více vzdělaných zaměstnanců je větší fluktuace než u starších a s nižším vzděláním.

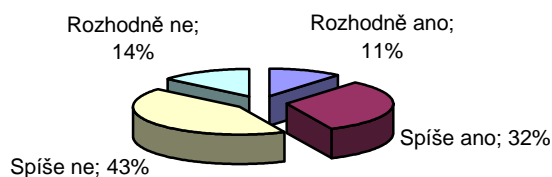
Analýzu a vyhodnocení jsem rozdělila do pěti oblastí:

- Spokojenost s vykonávanou prací
- Komunikace a hodnocení
- Vzdělávání a kariérní růst
- Odměňování
- Vztah k organizaci

Spokojenost s vykonávanou prací

Tato část dotazníku sonduje to, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s prací. Celková spokojenost ukazuje většinu aspektů jako třeba povaha práce, pracovní doba, pracovní podmínky apod.

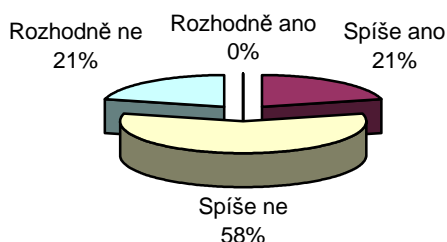
Vnímáte svou práci jako prestižní?



Obr. 9. Vnímání práce z pohledu prestiže [Vlastní zpracování]

Svou práci vnímá jako prestižní jen 43 % zaměstnanců. Je to především proto, že dnes již bankovní pracovník není tak vážený jako dřív a spíše je řazen do škatulky finančních poradců a pojišťováků, což je dáno dnešní formou prodeje jednotlivých bankovních produktů.

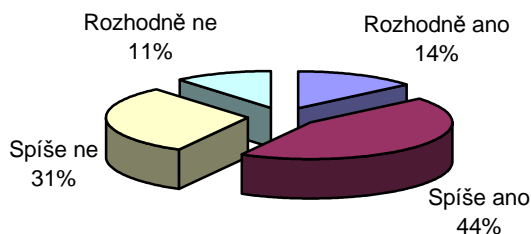
Vyhovuje Vám pracovní doba?



Obr. 10. Spokojenost s pracovní dobou [Vlastní zpracování]

Na obrázku č. 10 je vidět, že většině zaměstnancům nevyhovuje pracovní doba. A to především proto, že jsem výzkum prováděla na pobočkách banky, které mají pevnou otevírací dobu od devíti do pěti. Banka by měla uvažovat o změně doby tak, aby byla více flexibilní pro zaměstnance a tím zlepšila jejich spokojenost s prací, jelikož povahu práce nijak neovlivní.

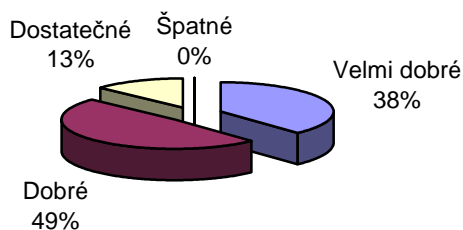
Vyhovuje Vám povaha vykonávané práce?



Obr. 11. Spokojenost s povahou práce [Vlastní zpracování]

U otázky jestli zaměstnancům vyhovuje povaha práce je na obrázku č. 11 vidět 42 % negativních odpovědí, což přisuzuji faktu, že lépe vzdělaní pracovníci, kterých poslední dobou přibývá, si představovali lepší místo v bance díky svému vzdělání. Tento faktor se bude dále zvyšovat, jelikož čím dál více vysokoškolsky vzdělaných lidí bude muset brát méně kvalifikovanou práci.

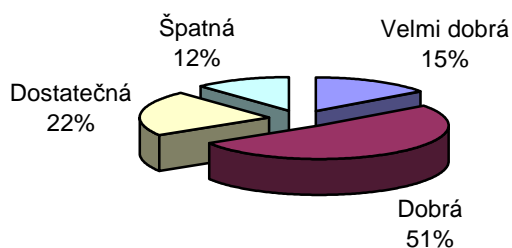
Jaké máte pracovní podmínky a vybavení pracoviště?



Obr. 12. Hodnocení pracovních podmínek [Vlastní zpracování]

Na otázku č. 12 odpovědělo 87 % zaměstnanců kladně. Už v úvodu bylo zmíněno, že se banka snaží mít moderně a příjemně vytvořené pracoviště tak, aby byli zaměstnanci spokojeni a měli co nejlepší podmínky pro svoji práci.

Jaká je dostupnost Vašeho pracoviště z domova?



Obr. 13. Hodnocení dostupnosti pracoviště z domova [Vlastní zpracování]

Na otázku č. 13 jaká je dostupnost pracoviště z domova odpovědělo 66 %, že velmi dobrá nebo dobrá, dalších 22 % odpovědělo, že dostatečná. Což hodnotím pozitivně a domnívám se, že díky množství poboček na různých místech si mohou pracovníci v rámci své pozice lépe určit místo vykonávané práce. 12 % zaměstnanců má špatnou dostupnost, což přisuzuji tomu, že za prací do Prahy dojíždějí, což se bude týkat všech měst.

Tab. 3. Význam motivačních faktorů pro zaměstnance. [Vlastní zpracování]

Motivační faktor	Hodnocení					Průměrná známka
	1	2	3	4	5	
Mzda	126	29	2	0	0	1,21
Dobré vztahy na pracovišti	55	86	12	4	0	1,78
Povaha vykonávané práce	86	30	15	11	15	1,97
Pracovní doba	47	83	17	0	10	2,00
Pochvala za dobré výsledky v práci	65	51	20	16	5	2,01
Kariérní růst	37	58	28	21	13	2,46
Jistota zaměstnání	66	45	3	28	15	2,24
Možnost dalšího vzdělávání	31	38	64	17	7	2,32
Zaměstnanecké výhody	7	45	72	28	5	2,41
Zdravotní péče	6	18	42	64	27	3,56
Informace o dění v celé bance	3	15	37	76	26	3,68

V tabulce č. 3 jsou motivační faktory seřazeny podle jejich důležitosti pro zaměstnance a je v ní vidět, že nejvíce preferované motivační faktory jsou mzda což je pochopitelné, dále je to povaha práce, dobré vztahy na pracovišti, pracovní doba a pochvala, mezi kterými je v hodnocení minimální odstup. A další faktory jako jistota práce, kariérní růst, možnost dalšího vzdělávání a zaměstnanecké výhody byli hodnoceny sice hůře, ale zaměstnanci jim přesto přisuzují velkou důležitost.

Celkové výsledky analýzy oblasti spokojenost s vykonávanou prací ukazují, že na celkovou spokojenost zaměstnanců banky mají největší vliv pracovní faktory, jako jsou povaha práce, platové ohodnocení, dobré vztahy na pracovišti a jistota práce. Ostatní sledované faktory nemají na celkovou spokojenost tak významný vliv jako výše jmenované.

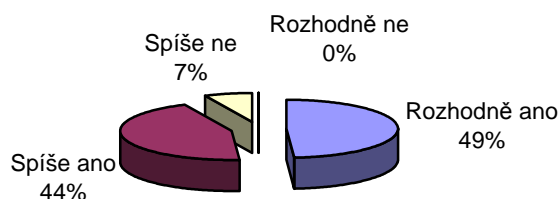
Na otevřenou otázku co by změnili a proč nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že by změnilo bonusový systém, pro jeho nespravedlnost. Další věc, se kterou byli nespokojeni, je pracovní doba, jelikož mají možnost nahlédnout ke konkurenci a v některých bankách mají více přizpůsobenou pracovní dobu zaměstnancům a funguje to. Jedním z dalších faktorů nespokojenosti bylo v odpovědích špatné zvýhodnění u hypoték, o které mají

zájem. Což je vcelku pochopitelné, jelikož v poslední době náklady na bydlení stoupají a tato možnost zvýhodnění je pro zaměstnance velice zajímavá a jinde než v bance by na ni nedosáhli. Opět argumentovali konkurenčními bankami. Naproti tomu jsou spokojeni s pracovním prostředím, vybaveností pracoviště, spolupracovníky apod.

Komunikace a hodnocení

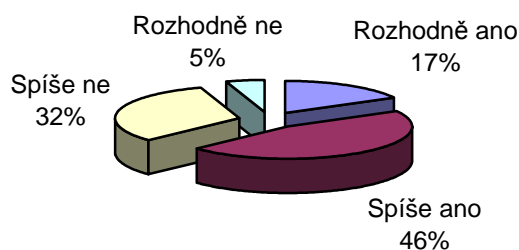
V této části dotazníku je sledována komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a úroveň komunikace banky k zaměstnancům. Dál zde analyzuji, zda jsou zaměstnanci motivováni k práci odpovídající zpětnou vazbou.

Máte potřebné informace k výkonu práce?



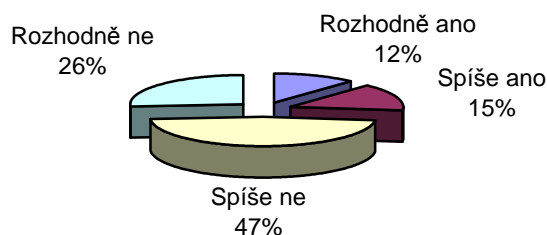
Obr. 14. Hodnocení informovanosti zaměstnanců v bance [Vlastní zpracování]

Na otázku, zda mají zaměstnanci potřebné informace k výkonu práce, odpověděla většina kladně. Je to dáno především tím, že zaměstnanci prochází spoustou různých školení a informačních kurzů, které mají zaměstnance na práci dobře připravit. Většina zaměstnanců odpověděla kladně také na otázku, zda ví jakým způsobem je stanoveno jejich ohodnocení. A to především díky tomu, že jsou stanoveny přesné plány na pobočku a vedení tyto plány a cíle aktivně komunikuje směrem k zaměstnancům.

Myslíte, že máte v bance prostor pro kariérní růst?

Obr. 15. Hodnocení možnosti kariérního růstu [Vlastní zpracování]

Banka XY je velká společnost, kde je velká rozmanitost pracovních pozic, na které se mohou zaměstnanci dostat a podle průzkumu je 65 % z nich přesvědčeno že toho mohou dosáhnout. Zbýlých 37 % jsou buď starší zaměstnanci, kteří jsou na pobočce spokojeni a již po jiném místě ani neuvažují, nebo zaměstnanci, kteří se domnívají, že bez dobrých kontaktů se na lepší pozici nedostanete bez ohledu na jejich pracovní výsledky.

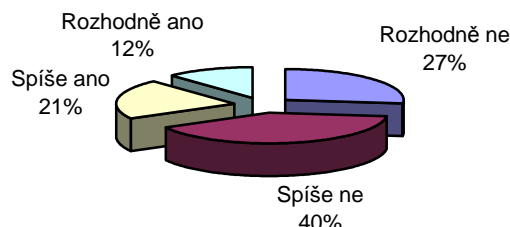
Jste pochválen/a pokud odvedete dobrou práci?

Obr. 16. Hodnocení zpětné vazby formou pochvaly. [Vlastní zpracování]

Většina zaměstnanců odpověděla na otázku, zda mají potřebné informace kladně, což je důkazem dobrého informačního systému banky. Horší už je to s komunikací vedoucích pracovníků k přímým podřízeným a jejich zpětné vazbě, se kterou není spokojena polovina zaměstnanců. Na otázku č. 10 odpovědělo velké množství zaměstnanců záporně.

Z následujících rozhovorů vyplynulo, že zpětná vazba na výsledky je jen v době odměn a to především jen pokud zaměstnanci neplní plány. Pochvaly se více než polovina zaměstnanců nedočká.

Je vedoucí ochoten podpořit Vaši snahu o povýšení?



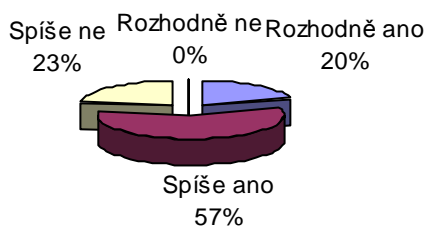
Obr. 17. Hodnocení podpory vedoucího v kariérním růstu. [Vlastní zpracování]

67 % zaměstnanců má jasno v tom, že vedoucí s nimi jedná spravedlivě. To už nekoresponduje s otázkami, zda nadřízený vychází vstříc, nebo aktivně podporuje kariérní růst zaměstnance. Z rozhovorů a mých osobních zkušeností je to dáno především tím, že pokud se vedoucímu nebo řediteli pobočky podaří najít kvalitního zaměstnance, který dobře plní plány tak se ho snaží co nejdéle na pobočce udržet. Souvisí to především s tím, že se plnění pobočky silně odráží v bonusech vedoucího

Vzdělávání a kariérní růst

V této části dotazníku je sledován profesní rozvoj zaměstnanců a možnosti jejich kariérního růstu jak z pohledu banky, tak z pohledu zaměstnance. Je zde hodnocení školení a možnost jeho využití v praxi.

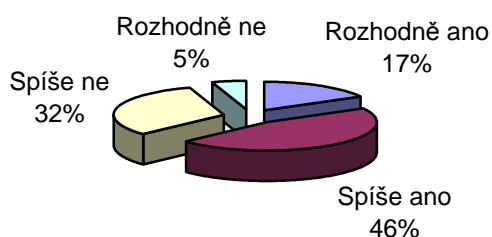
Máte zájem o lepší možnost dalšího vzdělávání, např. jazykových kurzů?



Obr. 18. Vyhodnocení zájmu o další vzdělávání. [Vlastní zpracování]

Z obrázku č. 18 je patrné, že velká nadpoloviční většina zaměstnanců má zájem o další vzdělávání, které by jim buď umožnilo další kariérní postup, nebo obohatilo o nové jazykové schopnosti apod. V Praze na pobočky chodí spousta cizinců, proto mě zájem o jazykové kurzy zas tak nepřekvapuje, ale myslím, že by o ně měli zájem zaměstnanci z celé republiky jako doplnění a zpestření vzdělání jelikož to není žádná levná záležitost.

Máte zájem o kariérní růst?



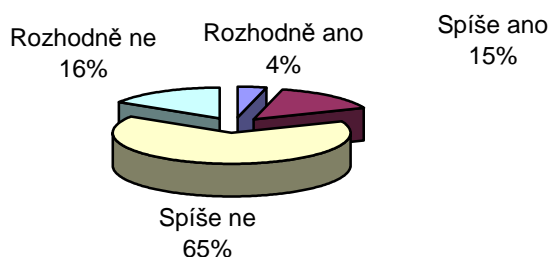
Obr. 19. Vyhodnocení zájmu o kariérní růst. [Vlastní zpracování]

Obrázek č. 19 nám znázorňuje, že dva zaměstnanci ze tří mají zájem o kariérní růst v bance. Zbýlých 37 % tento zájem spíše nemá, jelikož jim buď práce vyhovuje nebo přesvědčení, že na povýšení nemají dostatek schopností.

Odměňování

Především se zde snažím zjistit, zda jsou zaměstnanci odměňováni podle zásluh a jestli jsou se způsobem odměňování spokojeni.

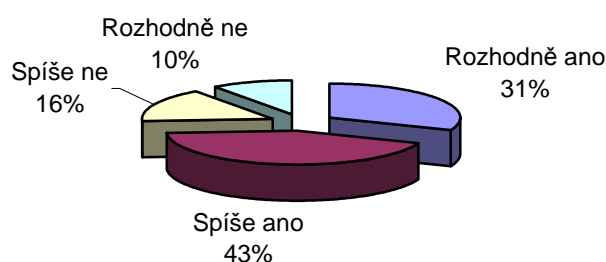
Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?



Obr. 20. Spokojenost se mzdou. [Vlastní zpracování]

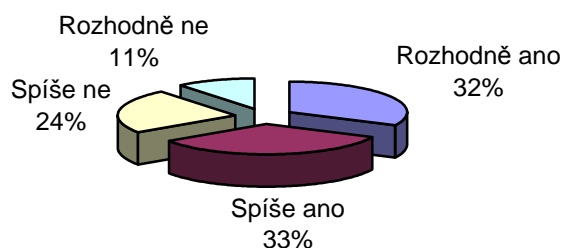
Na otázku č. 20, zda jsou spokojeni s výší mzdy, odpovědělo 65 % zaměstnanců, že nikoliv. Přisuzuji to tomu, že se mzdou není spokojen většinou nikdo. Ale u osobních rozhovorů jsem zjistila, že výše mzdy není zase tak špatná což je dáno asi místem výzkumu, který byl prováděn v hlavním městě, a tam bývají mzdy ve srovnání s jinými městy vyšší. Naopak na otázku jestli nabídka benefitů je dostačující odpověděla většina zaměstnanců ano. Široká škála benefitů, které banka nabízí je oproti jiným zaměstnavatelům širší, jelikož může využít své produkty. Zaměstnanci by měli podle průzkumu zájem výhody zlepšit a to především úvěrů.

Myslíte si, že jsou týmové bonusy spravedlivé?



Obr. 21. Názor na spravedlnost týmového bonusu. [Vlastní zpracování]

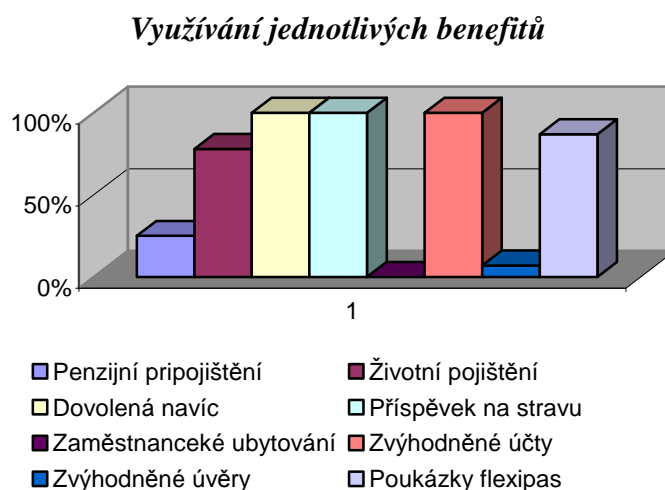
Velká část zaměstnanců odpověděla na otázku, jestli je odměňování vázáno na pracovní výkon záporně. Při bližších pohovorech jsem zjistila, že se zaměstnancům zdá odměňování nespravedlivé a to především proto, že individuálně mají malou možnost ovlivnit výši své odměny. Ta je založena na týmovém bonusu a to znemožňuje zaměstnancům dosáhnout na maximum, pokud se to nedaří jeho kolegovi. Což platí i o další otázce.

Myslíte, že výše bonusu je motivující?*Obr. 22. Vyhodnocení spokojenosti s výší bonusu. [Vlastní zpracování]*

Zajímavé je, že většina zaměstnanců si myslí, že výše bonusu je motivující, což jasně dokazuje, že je pouze špatně nastaven. Je to především proto, že je rozdělován plošně i když v dostatečné výši. Na což reagovali zaměstnanci už v předchozích otázkách.

Využíváte tyto výhody?*Tab. 4. Využívání benefitů zaměstnanci. [Vlastní zpracování]*

	Ano	Ne
Penzijní připojištění	25%	75%
Životní pojištění	78%	22%
Dovolená navíc	100%	0%
Příspěvek na stravu	100%	0%
Zaměstnanecké ubytování	0%	100%
Zvýhodněné účty	100%	0%
Zvýhodněné úvěry	7%	93%
Poukázky flexipass	87%	13%



Obr. 23. Využívání jednotlivých benefitů zaměstnanci. [Vlastní zpracování]

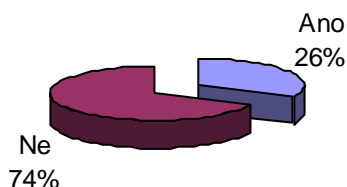
Na obrázku 23. je dobře vidět, že zaměstnanci využívají zaměstnancké účty, poukázky flexi pass, dovolenou na víc a životní pojištění. Zvýhodněné úvěry využívají méně, kvůli malému zvýhodnění, které by jim úvěr při odchodu z banky dost prodražilo. Penzijní připojištění využívají převážně starší zaměstnanci, proto by mělo projít změnou a to především v informování zaměstnanců o jeho výhodách.

Z otázek v oblasti odměňování je patrné, že největší rozdíly mezi očekáváním a realitou byly zjištěny u faktorů práce, které jsou: platové ohodnocení a spravedlnost v odměňování.

Vztah k organizaci

Jedná se především o analýzu loajality a motivaci k práci a vztahu zaměstnanců k bance.

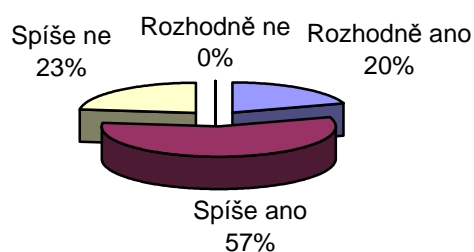
Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání?



Obr. 24. Vyhodnocení úvah o změně zaměstnání [Vlastní zpracování]

Dále z dotazníku vyplynulo, že víc jak polovina zaměstnanců je loajálních a pracovně angažovaných. Tito zaměstnanci jsou pro podnik největším přínosem a je žádoucí, aby jejich počet rostl. Na otázku zda někdy uvažovali o změně zaměstnání odpovědělo 26 % kladně. Z odevzdaných dotazníků jsme zjistila, že kladně odpovídali z velké části mladí zaměstnanci. Je to především proto, že v Praze je mnoho pracovních příležitostí a banky se zde o kvalitní pracovníky poboček perou. Dovoluji si odhadnout, že v jiné části republiky by kladných odpovědí bylo daleko méně,

Doporučil/a byste banku XY jako zaměstnavatele?



Obr. 25. Spokojenost s bankou XY jako zaměstnavatelem [Vlastní zpracování]

Další věc, která je z otázek v dotazníku vidět, že je určitý počet zaměstnanců, kteří pracují nad rámec a ze všech sil, ale banku by nedoporučili jako zaměstnavatele. Jsou evidentně nedocenení a v těchto zaměstnancích je velký potenciál pokud se jim zlepší odměňování za práci.

7.4 Shrnutí výsledků analytické části

Přínosem dotazníku pro vedoucí pracovníky je zpětná vazba na jejich práci od zaměstnanců. Výsledkem je identifikace faktorů motivace, které zaměstnanci vnímají jako pozitivní a berou je jako silnou stránku banky. Proto je potřeba tyto faktory zachovat a dále rozvíjet.

Na základě dotazníkového šetření jsem také zjistila faktory, které zaměstnanci vnímají jako problematické a ve kterých je potřeba provést změnu a zlepšení. Na tyto faktory se

pokusím zaměřit v projektové části páce. Tyto faktory motivace mají podle zaměstnanců banka ještě nemalou rezervu ke zlepšení:

Odměňování - spokojenost se svým platem dopadl nejhůře ze všech oblastí. Většina zaměstnanců by uvítala změnu v systému odměňování. A to především v bonusové části, která je více zaměřena plošně než individuálně.

Benefity - s rozsahem benefitů jsou zaměstnanci spokojeni jen, některé nevyužívají, neboť se jim zvýhodnění nezdá dostatečné, což platí například u zaměstnaneckých úvěrů, penzijního připojištění apod.

Komunikace - z analýzy je zřejmé, že komunikace je v určitých oblastech na dobré úrovni, avšak například hodnocení nebo zpětná vazba v podobě pochvaly je nedostačující.

Výsledek dotazníku je ovlivněn místem výzkumu, jelikož byl prováděn v Praze. A to především tak, že Praha je specifické město s vyšší životní úrovní a jsou v něm trochu odlišné nároky na mzdy, výhody a podobně. Jelikož je zde i lepší možnost najít rychle práci.

7.4.1 Ověření hypotéz

Hypotéza 1: byla potvrzena – je to především dáno tím, že banka dbá aby měli zaměstnanci dobré a včasné informace co se v ní děje a plánuje. Slouží jí k tomu propracovaný informační systém.

Hypotéza 2: byla potvrzena.

Hypotéza 3: byla potvrzena – dotazníkové šetření tuto hypotézu potvrdil, jelikož si většina zaměstnanců myslí, že současný model vyplácení bonusů není spravedlivý a nezohledňuje jejich individuální pracovní výkon.

Hypotéza 4: byla potvrzena – z dotazníku vyplynulo, že vedoucí málo chválí a dávají slabou zpětnou vazbu, kterou omezují jen na informace o plánech a výsledcích prodeju.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Mnou posuzovaná banka je velkým a silným podnikem s propracovaným systémem odměňování. Z analytické části ovšem vyplynulo, že trpí určitými nedostatky a bylo by dobré provést určité změny, které by vedly ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Projektová část by měla, na základě dotazníku a jeho zjištění, ukázat zájem banky o zaměstnance, jejich názory a zvýšit jejich motivaci a spokojenost.

8.1 Navrhované změny a zlepšení motivačního systému

Po zpracování dotazníkového šetření jsem identifikovala potřebu změn v těchto oblastech:

- mzda;
- systém bonusů;
- zaměstnanecké úvěry;
- vzdělávání;
- komunikace vedoucích směrem k podřízeným;
- pracovní doba a dovolená navíc.

8.1.1 Mzda

Z analytické části jasně vyplynulo, že peněžní forma motivace v podobě mzdy je pro zaměstnance asi to nejdůležitější. Přes 67 % jich uvedlo, že s výší své mzdy nejsou spokojeni což není ničím neobvyklým na této pozici, jež v bance vykonávají. Zaměstnanci na vyšších funkcích mají jinou motivaci než mzdu, jelikož jsou většinou hodnoceni velmi nadstandardně a v této úrovni se již za motivující faktory bere především moc, prestiž, seberealizace apod.

U zaměstnanců na úrovni pokladníka bankéře či team leadera se jakékoli pohyby mzdy jakýmkoli směrem silně projeví v jeho motivaci k práci. Navrhuji proto, aby si banka v první řadě udělala průzkum mezi konkurencí a na jeho základě, buď mzdy ponechala, nebo je navýšila tak, aby byla mzda včetně bonusů a odměn minimálně na stejné úrovni jako konkurence. Předejde tím přesunu svých kvalitních a draze proškolených zaměstnanců ke konkurenci, jelikož v tomto odvětví je fluktuace zaměstnanců vysoká. Dále navrhuji, aby se nejlepším 15 % bankéřů na konci roku podle celkového hodnocení zvedla mzda

v průměru o 7 až 15 %. Tato položka, která by každoročně navyšovala mzdu, by nebyla trvalá, ale o její udržení by se musel každý zaměstnanec každý rok zasloužit. Tzn. že pokud by se následující rok pohyboval mezi dvaceti procenty nejhorších zaměstnanců byla by mu tato položka ze mzdy odejmuta a přidělena dalšímu zaměstnanci, který se dostal mezi nejlepší. Tím by byla zajištěna motivace zaměstnanců, kterým byla mzda za odměnu navýšena, aby se dále snažili podávat co nejlepší pracovní výkon a nepřišli by tak o navýšenou část mzdy. Samozřejmě by měl možnost opětovného navýšení mzdy, pokud by se dostal zase mezi nejlepší zaměstnance. Strop bych nastavila na maximálně čtyři po sobě jdoucí navýšení.

Dále z průzkumu vyplynulo, že by všichni dotazovaní zaměstnanci přivítali odměnu ve formě třináctého platu. Z mého pohledu je to sice motivující z pohledu celkové velikosti mzdy, ale jelikož by tato odměna byla automatická tak na zvýšení motivace pracovního výkonu bylo jen dočasné. Nemluvě o tom, že by to bylo pro banku s takovým počtem zaměstnanců velmi nákladné, proto navrhuji tuto odměnu do praxe nezavádět.

Náklady a přínosy:

Tato forma zvýšení motivace by se měla do nákladů projevit ve výši maximálně 3 000 000 první rok. Jelikož nemám přesné osobní náklady tak tuto sumu nedokážu určit. Určila jsem proto aspoň horní strop, do kterého by se měly náklady vejít. Přínosem by měla být především větší motivace nejlepších zaměstnanců a zvýšení prodejů produktů, které odhaduji na 3 %.

8.1.2 Provizní systém

Jeden z nejdůležitějších nástrojů motivačního systému je právě odměna neboli bonus v podobě peněz. Odměna by měla být poskytována především za iniciativu, práci na rámec základních povinností a za lepší pracovní výsledky. Systém odměn by měl být navázán na jasný cíl ke kterému má odměna zaměstnance motivovat. Silně demotivující je výplata všem stejných odměn. Odměna by měla být motivující faktor jen tehdy, pokud zaměstnanci musí dosahovat stále vyšších cílů, aby ji získaly. Na druhou stranu, aby odměna motivovala, musí být dosažitelná.

Jak v dotazníkovém průzkumu, tak při osobních rozhovorech se zaměstnanci bylo jasně patrné, že většina zaměstnanců shledává systém bonusu za silně nespravedlivý a nemotivující. Vyplývá to z toho, že bonusy jsou vypláceny všem v regionu nebo na pobočce stejně aniž by se přihlíželo na to, jak se který zaměstnanec podílel na plnění plánu. Plány jsou nastaveny na jednotlivé pobočky a také na jednotlivé zaměstnance. Problém je v tom, že pokud splní plány pobočka tak dostanou bonus všichni zaměstnanci i když se na plnění podíleli minimálně. Takto postavený bonus je za účelem motivování celých týmů tzn. poboček.

Týmová spolupráce je sice velmi důležitá, ale pokud je prosazována na úkor jednotlivců, kteří mají lepší výsledky než ostatní, začne tento systém působit nemotivačně a z výborných pracovníků se stanou průměrní. Nemají důvod se snažit víc než ostatní jelikož jim to nepřináší žádné finanční výhody. Tento systém odměňování navrhuji upravit tak, aby byl vyvážený, tzn., aby kladl důraz jak na týmovou spolupráci, tak na individuální výkony, které povedou, jak ke zvýšení motivace zaměstnanců, tak ke zvýšení prodeje jednotlivých produktů.

Proto navrhuji následující provizní systém:

Produkty pod provizí budou rozděleny do 2 skupin a to podle pozic, kterým za ně lze provizi vyplatit:

- 1) Bankovní poradci, ředitelé poboček s portfoliem klientů, bankovní poradci Top Affluent, pokladníci – v případě sjednání obchodu a jeho zpracování v systémech banky.
- 2) Pokladníci a pracovníci služeb – zprostředkování obchodu, ale již nezpracování v bankovních systémech.

Podkladem pro přiznání provize za prodej, na úroveň jednotlivých prodejců, bude tzv. „Service View“ který je možné bez jakýchkoli úprav vytáhnout z bankovního systému.

Produkty pro Bankovní poradce, ředitele poboček a bankovní poradce Top Affluent, Pokladníky, service – v případě sjednání obchodu a jeho realizace v systémech banky.

Tab. 5. Návrh provizí z prodeje investičních produktů. [Vlastní zpracování]

<i>Produkt</i>	% z investované částky
Investiční produkty pro retailové klienty	0,15%
Investiční produkty pro klienty zařazené v segmentu TA	0,10%

Tab. 6. Návrh provizí z prodeje za kus – detail. [Vlastní zpracování]

<i>Produkt - retail</i>	Částka provize
Bankopojištění a Penzijní připojištění	150 Kč
Pravidelné investice (včetně Peněžního trhu) – nárůst počtu trvalých příkazů na pravidelné investice do fondů - provize za jeden trvalý příkaz	150 Kč
Spořicí účet	50 Kč
Hypotéční úvěr, Překlenovací úvěr	1 000 Kč
Spotřebitelský úvěr	200 Kč
Pojištění nemovitosti	100 Kč
Stavební spoření	150 Kč
Rizikové životní pojištění	100 Kč
Kreditní karta - pouze aktivní kreditní karty*	300 Kč
Embosovaná platební karta	40 Kč

Tab. 7. Návrh provizí z prodeje produktů za kus – SME. [Vlastní zpracování]

<i>Produkt - SME</i>	<i>Částka provize</i>
Balíček podnikatelské konto	200 Kč
Samostatné konto	100 Kč
PF KB sjednané individuální smlouvy na PF pro zaměstnance v rámci uzavřené rámcové smlouvy se zaměstnavatelem ze segmentu SME	300 Kč
Podnikatelský úvěr	400 Kč
Kreditní karta pro podnikatele*	400 Kč
Embosovaná platební karta	40 Kč

*Počet nově vydaných kreditních karet, které byly ve sledovaném období alespoň jednou použity.

Provize se bude týkat jen spořicíh účtů, se zůstatkem minimálně 5000,- nejpozději do jednoho měsíce od založení.

Tyto provize budou vypláceny pouze v případě prodeje produktu za standardní ceny. V případě cenové výjimky může být provize zkrácena, nebo zrušena v závislosti na výši poskytnuté slevy.

Provize za překlenovací úvěry, bude moci být rozdělena mezi bankovní poradce a hypoteční poradce dle podílu na získání a zpracování obchodu – rozdělení je 50/50 %. Rozdělení je z důvodu velké technické a časové náročnosti zpracování obchodu.

Pro vyplácení provizí za prodej hypotečních úvěrů navrhuji následující pravidla:

- Provize se bude vyplácet pracovníkovy, který k danému uzavřenému obchodu provedl tzv. úvodní nabídku;
- Provize se nebude vyplácet za obchody, zprostředkované externími partnery;
- Provize se nebude vyplácet za zaměstnanecké hypoteční úvěry.

Monitoring úvodních nabídek spojených s konkrétním uzavřeným obchodem bude v zodpovědnosti jednotlivých regionálních poradců prostřednictvím již užívaných excelových tabulek. Z úrovně centrály banky budou k dispozici údaje o prodeji, zohledňující některé z výše uvedených podmínek.

Produkty pro pokladníky a pracovníky služeb .

Tab. 8. Návrh provizí za prodej produktů pro pokladníky

[Vlastní zpracování]

Produkt	Částka provize
Platební karta	50 Kč
Expresní linka	50 Kč
Dětské konto	50 Kč
Pravidelná investice	50 Kč
Stavební spoření	100 Kč
Penzijní připojištění	100 Kč

Provize bude vyplácena za prodej produktu – tj. sjednání prodeje nebo vytipování klienta, předjednání a předání kontaktu bankéři, který zajistí zpracování v systémech banky (provize se vyplácí za sjednané produkty). V případě, že se jedná o produkt, který je zahrnutý ve skupině provizí v předchozí kapitole je vyplácena provize také bankéři, který provedl zadání do systémů banky dle předchozích pravidel.

Návrh pokynů pro výplatu provizí pokladníkům :

Pro sběr dat o zprostředkování prodeje pokladníkem budou využívány evidenční tabulky. Pokladník bude povinen vyplnit základní údaje o zprostředkovaném obchodu a zajistit kontrolu, že obchod byl realizován až do konečné fáze prodeje. Provize bude vyplácena za realizované obchody.

Každý pokladník povede svou vlastní evidenci. Evidence jednotlivých prodejů bude archivována v elektronické podobě. Pokladník na konci čtvrtletí vytiskne "Sumář a Čestné prohlášení". Dokumenty předá řediteli k podpisu a založení.

Obě části - elektronická s detailním seznamem klientů a papírová - budou archivovány pro zajištění případné kontroly správnosti zadaných informací.

Na základě elektronických dat provede ředitel pobočky sumarizaci nárokových provizí za jednotlivé zaměstnance a vyplní údaje do sumární tabulky za celou pobočku.

Provize je vždy odměnou za aktivní nabídku a prodej produktu. V případě, že je realizován prodej produktu bez aktivní účasti pracovníka banky může přímý nadřízený pracovníka rozhodnout o nevyplacení provize za prodej produktu.

Mnou navrhovaný provizní systém bude mít tyto výhody:

- ocenění všech prodejů a zvýhodnění nejlepších zaměstnanců poboček;
- podpora prodeje dle zjištěných potřeb klienta což je vhodnější pro poradenský přístup;
- zvýšená transparentnost výplaty variabilní části;
- subjektivní hodnocení nadřízeného je méně důležité;
- zvyšuje odpovědnost zaměstnance.

Riziko provizního systému může spočívat v tom, že se bude zaměstnanec snažit prodat klientům i ty produkty, které vlastně ani nepotřebují a to může v konečném důsledku poškodit obraz banky. Lze eliminovat kontrolou nadřízeného.

Náklady na provizní systém odměňování:

V následujících tabulkách je průměrný počet, nebo objem prodaných produktů a podle toho jsou kalkulovány náklady na provizní systém za jeden měsíc. Předpokládám, že díky

proviznímu systému odměňování se zvýší prodej produktů minimálně o 10 %, proto k celkovým průměrným nákladům toto navýšení připočtu.

Tab. 9. Přehled průměrných nákladů na provize za měsíc – detail.

[Vlastní zpracování]

Náklady na provize za měsíc - retail		
Produkt	Počet/objem	Suma provizí
Balíčky	6471	517 680 Kč
Běžné účty	1009	43 960 Kč
Spořicí účty	2388	95 520 Kč
Termínované účty	457 994 963 Kč	457 995 Kč
Dětské konto	1392	55 680 Kč
Penzijní fond	2477	198 160 Kč
Stavební spoření	1681	134 480 Kč
Investiční fondy	249 446 815 Kč	213 720 Kč
Rizikové životní pojištění	517	41 360 Kč
Kapitálové pojištění	325 000 000 Kč	312 250 Kč
Pojištění majetku	482	38 560 Kč
Kreditní karty	1844	368 800 Kč
Spotřebitelské úvěry	2914	582 800 Kč
Hypoteční úvěry	362	144 800 Kč
Platební karty	10346	413 840 Kč
Celková provize		3 619 605 Kč

Tab. 10. Přehled průměrných nákladů na provize za měsíc – SME.

[Vlastní zpracování]

SME náklady na provize za měsíc		
	Počet/objem	Suma provizí
Balíčky	893	71 440 Kč
Běžné účty	1020	81 600 Kč
Spořicí účty	204	8 160 Kč
Penzijní fond	7	560 Kč
Investiční fondy	12 952 692 Kč	12 953 Kč
Kapitálové pojištění	675	54 000 Kč
Kreditní karty	534	106 800 Kč
Podnikatelské úvěry	1464	585 600 Kč
Hypoteční úvěry	1	400 Kč
Platební karty	1497	59 880 Kč
Celková provize		981 393 Kč

V průměru by se na provizích mělo vyplatit točně 57 911 000 Kč. Na první pohled se náklady na provizní systém zdají být vysoké, ale ve skutečnosti tomu tak není. Je to dáno tím, že objem prostředků, který se vyplatí na provizním systému, bude odebrán ze stávajícího bonusového systému v poměru 45 % provizní systém a 55 % bonusový systém. V konečném důsledku budou náklady na nový provizní systém jen jednorázové na zahájení a provedení projektu ve výši 2 000 000 Kč.

Projekt nepřinese ani žádné dodatečné administrativní náklady, nebo nějak extrémně vysoké personální požadavky, jelikož stávající bankovní systém je již plně využíván pro sledování prodeje produktů jednotlivými zaměstnanci. Tato statistika se jen doplní o provize a na základě ní se budou tyto provize vyplácet. Účelem mého návrhu není zvýšení

bonusu, jelikož s jeho výší jsou zaměstnanci vcelku spokojeni, ale změnit způsob distribuce bonusu. To znamená, že díky mému návrhu bude více zásluhový.

8.1.3 Zaměstnanecké úvěry

Z analýzy je zjevné, že zaměstnanci málo využívají nabízenou výhodu ve formě lepších podmínek u hypotečních nebo spotřebitelských úvěrů. Z přímého dotazování vyplynulo, že tyto zvýhodnění oproti konkurenčním úvěrům nejsou natolik dobré, aby se zaměstnancům vyplatily v případě změny zaměstnání.

Nejenom, že nastavené podmínky u úvěrů nemají pro zaměstnance motivující účinek, ale také bance uniká další dobrá možnost zvýšit loajalitu zaměstnanců. A to proto, že zaměstnanec, který má u banky úvěr, především tedy hypotéku, s výhodnými podmínkami, má velkou motivaci, aby tyto výhody neztratil, a bude bance více loajální z dlouhodobého hlediska, než zaměstnanec, který zaměstnanecké úvěry nevyužívá. Proto navrhuji zlepšit podmínky poskytování úvěrů zaměstnancům banky tak, aby tato výhoda nepřinesla velké navýšení nákladů a splňovala roli motivačního a stabilizačního faktoru.

Navrhované zvýhodnění:

U hypotéky umožnit:

- zvýšení či snížení měsíční anuitní splátky v průběhu splácení úvěru podle potřeb zaměstnance;
- odklad až 3 po sobě jdoucích kompletních anuitních splátek jednou za 12 měsíců.

Obě změny by šlo provádět paralelně.

- O první odložení splátek/změnu výše splátek lze požádat nejdříve po zaplacení 12 měsíčních splátek (anuitních či úrokových).
- O každé další odložení splátek nebo změnu výše splátek je možné požádat po 12 měsících od počátku provedení předchozího odložení splátek nebo předchozí změny výše splátek.
- Poplatek za změnu výše měsíční splátky a odklad splátek o 1 – 3 po sobě jdoucích měsících v průběhu obchodu nebude účtován.

Zaměstnanecké úvěry jsou úročeny úrokovou sazbou v konstrukci, která se rovná součtu Vnitro bankovní sazby platné pro spotřební úvěry a hypoteční úvěry plus pevná odchylka pro příslušný typ úvěru.

Tab.11. Navrhovaná zvýhodněná úroková míra u zaměstnaneckých úvěrů [Vlastní zpracování]

Typ úvěru	VBS dle durace	Výše pevné odchylky
Osobní úvěr (účelový, neúčelový úvěr)	platná pro spotřebitelské úvěry	3,0 % p. a.
Úvěr na nemovitost	platná pro spotřebitelské úvěry	1,5 % p. a.
Před hypoteční úvěr	platná pro spotřebitelské úvěry	0,3 % p. a.
Hypoteční úvěr	Platná pro hypoteční úvěry	0,3 % p. a.

Ceny za služby spojené s poskytováním zaměstnaneckých úvěrů.

Tab. 12. Navrhované poplatky u jednotlivých úvěrů[Vlastní zpracování]

Druh služby	Výše ceny
Osobní úvěr, Hypoteční úvěr, Předhypoteční úvěr:	
zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	zdarma
spravování úvěru	zdarma

Cena za změnu smluvních podmínek spojená s vyhotovením dodatku ke smlouvě o úvěru v případě odchodu zaměstnance z banky nebude účtována.

Navrhovaný způsob splácení úvěru

Kromě sjednaných splátek jistiny by měl být zaměstnanec oprávněn realizovat i splátky mimořádné, případně splatit zůstatek jistiny nebo její části v dřívějším termínu, než je sjednáno ve smlouvě o úvěru, bez úhrady ceny za předčasné splacení celé jistiny nebo její části. Zaměstnanec by měl být povinen tento svůj záměr oznámit bance minimálně 10 dnů před požadovaným dnem splacení. To by však nemělo bránit tomu, aby banka na základě žádosti zaměstnance provedla mimořádnou splátku dříve, pokud to bude schopna zabezpečit.

Náklady:

U tohoto zvýhodnění nedokážu dopředu náklady vyčíslit, jelikož se nedá přesně odhadnout výši úvěrů a počet zaměstnanců, kteří úvěry využijí. Můžu, ale konstatovat, že fakticky vzniknou náklady pouze ve formě ztráty zisku z alternativní investice tzv. náklady ztracené příležitosti, které odhaduji na 1 %. I s tak velkým zvýhodněním, které jsem navrhla, budou úvěry ziskové, což pokryje veškeré ostatní náklady. Rok po zavedení této výhody se budou dát přesně určit náklady ztracené příležitosti a na jejich základě popřípadě výhody přehodnotit.

8.1.4 Vzdělávání zaměstnanců

I když je vzdělávání zaměstnanců z hlediska odborných kurzů a školení plně zajištěno a podle dotazníku, jsou s ním zaměstnanci vcelku spokojeni, přece jenom z průzkumu vyplynul jeden zásadní nedostatek. Jedná se především o to, že veškeré kurzy, semináře a školení jsou určeny především pro podporu stávajícího pracovního výkonu. Podle mého zjištění by měli zaměstnanci také velký zájem kurzy cizího jazyka a další kurzy, které by jim více otevíraly dveře v kariérním růstu.

Navrhuji proto, aby byl pracovníkům na nižších pozicích umožněn přístup do kurzů, které již banka standardně poskytuje. Z kapacitního důvodu by se mohli přihlásit jen se svolením svého nadřízeného a přednost by měli zaměstnanci, pro které je kurz primárně určen. Jde jen o to, umožnit přístup k již pravidelně uskutečňovaným kurzům což by mělo velmi pozitivní vliv na náklady, jelikož by se žádné nové kurzy nevytvářely, ale jen by se využilo stávajících kapacit. Proveditelnost je velice jednoduchá jelikož všichni zaměstnanci v aplikaci pro přihlašování vidí všechny kurzy, jen zatím mají možnost se přihlásit se jen do kurzů, které se týkají jejich pozice. S tímto také souvisí zjištění, že zaměstnanci příliš nevěří v možnost kariérního postupu a tímto opatřením by se zvýšila důvěra zaměstnanců v to, že má jejich kariéra v bance dveře otevřené.

Náklady:

Odhadem budou náklady v tomto případě tvořeny jen dopravou na školení a 40 % ceny školení jelikož se bude ze začátku využívat jen nenaplněných kapacit již stávajících školení. Další náklady jsem vyčíslila ve výši 500 tis. Kč na jazykové kurzy. Přesná částka v tomto případě nejde určit, jelikož nemám detailní statistiku, kolik zaměstnanců by o to mělo zájem. Odhadem určím strop 1 500 000 Kč.

8.1.5 Bonus za nulovou absenci

Banka poskytuje zaměstnanci tři dny placeného volna navíc tzv. sick days, které si může zaměstnanec vybrat, pokud si potřebuje něco vyřídit nebo je mu špatně a nechce se mu jít kvůli tomu k doktorovi pro potvrzení apod. Můj návrh spočívá v tom, že každý zaměstnanec, který tyto tři dny nevyužije, by za ně dostal tzv. bonus za nulovou absenci ve výši dvou tisíc korun. Nesměl by využít ani jeden den, aby měl na bonus nárok. Doposud platilo, že pokud zaměstnanec volna nevyužije, nepřevádí se do dalšího období. To má za následek, že všichni zaměstnanci si tyto dny vybrali, i když je vůbec nepotřebovali a ještě jim zbývala řádná dovolená.

U konkurence se zavádí bonus, že pokud zaměstnanec celý rok nemarkodí, dostane určitou finanční odměnu. Tento bonus bych v žádném případě nedoporučovala, jelikož se v bance prosazuje nepřecházení nemocí z důvodu nákazy kolegů, což by mělo dopad na

provozusobnost poboček. Tento bonus by zaměstnance lákal nemoc přecházet a tím vystavovat kolegy nemoci.

Náklady:

Pokud budu kalkulovat, že tohoto bonusu využije 20 % zaměstnanců což je v absolutním počtu 650, tak by náklady na tento bonus činili 1 425 000 Kč. Od nákladů by se, ale měla odečíst částka, kterou díky zaměstnancům v práci banka vydělá. To můžu odhadnout jen velmi zhruba, proto zůstanu jen u konstatování, že tento bonus se podle mě vyplatí.

8.1.6 Zvýšení ceny stravenek nebo zrušení příspěvku zaměstnance

Jelikož byl průzkum prováděn v hlavním městě, je docela pochopitelné, že jsou zaměstnanci nespokojeni s výší poskytovaných stravenek, která činí 70 korun. Je dost možné, že v ostatních částech republiky je to dostačující výše. Jelikož vycházím z mou prováděného průzkumu, navrhuji zvednout výši stravenek minimálně na 85 korun. V dnešní době je cena obědů vyšší než dřív a pokud si chce banka ohledně tohoto benefitu udržet konkurenceschopnost měla by i zrušit příspěvek zaměstnance a přispívat na celou část stravenky.

Náklady:

Toto zvýhodnění by se týkalo všech zaměstnanců, což znamená, že by náklady činily 22 500 000 Kč

8.1.7 Příspěvek na oblečení

Povinností zaměstnanců na pobočkách není jen být vstřícný a chovat se podle pravidel banky, ale také reprezentativně vypadat. A tuto problematiku řeší tzv. dress code banky. Jelikož oblečení, které zaměstnanec nosí při vykonávání pracovní činnosti, již není moc využitelné při nošení v soukromém životě, vznikají tak zaměstnanci nemalé náklady na pořízení požadovaného oblečení, které jinak než v práci nevyužije. Navrhuji proto, aby byl

zaveden příspěvek na oblečení tzv. ošatné. Tento příspěvek by byl vyplácen jednou ročně ve výši 3 000 a to jen zaměstnancům, kteří pracují na pobočkách.

Náklady:

U tohoto příspěvku jsem náklady vyčíslila na částku 8 550 000 Kč

8.1.8 Penzijní připojištění

Tento benefit je v bance již delší dobu zaveden, ale podle dotazníku nebyl zaměstnancům vhodně prezentován. Z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců se o tento benefit blíže nezajímalo, nebo o něm vůbec nevěděli. Důvod je především to, že se dotazníkového průzkumu zúčastnili především mladší zaměstnanci. Ti mají malou motivaci spořit do penzijního fondu, jelikož na tyto peníze dosáhnou po daleko delší době než u životního pojištění. Penze byly poslední dobou v médiích velmi často diskutovány v souvislosti s penzijní reformou a díky tomu si podle mě i mladší zaměstnanci začínají uvědomovat, že se na stát spoléhat nemohou.

Navrhuji proto, aby byl tento příspěvek zvýšen na 1000 Kč a byl důkladněji prezentován a vysvětleny jeho přínosy zaměstnancům. Prostřednictvím těchto příspěvků dochází ke zvyšování mzdy zaměstnanců bez růstu odvodů za sociální a zdravotní pojištění a tím dochází k významné úspoře nákladů pro zaměstnavatele.

Návrh propagace benefitů zaměstnancům banky:

- navýšení budoucího disponibilního příjmu o 1000 Kč;
- státní příspěvek na každý včas zaplacený příspěvek účastníka ve výši 50–150 Kč měsíčně;
- zaměstnanec si může v případě vlastních příspěvků snížit roční základ daně z příjmu o částku až 12 000 Kč.

Ukázka jaký přínos bude mít příspěvek od zaměstnavatele pro zaměstnance, když jeho hrubá mzda bude 20 000 Kč a příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění bude 1000 Kč měsíčně.

Tab. 13. Roční úspora zaměstnance oproti navýšení mzdy o 1000 Kč.

[Vlastní zpracování]

Zaměstnanec	Výchozí stav	Navýšení hrubé mzdy o 1000 Kč	Navýšení mzdy formou příspěvku na PP o 1000
Hrubá mzda	20 000 Kč	21 000 Kč	20 000 Kč
Příspěvek na PP	0 Kč	0 Kč	1 000 Kč
Čistý příjem zaměstnance	15 750 Kč	16 430 Kč	16 750 Kč
Rozdíl měsíčně oproti výchozímu stavu v Kč		680 Kč	1 000 Kč
Rozdíl ročně oproti výchozímu stavu v Kč		8 160 Kč	12 000 Kč
Roční úspora zaměstnance oproti navýšení hrubé mzdy o 1 000 Kč			3 840 Kč

V tabulce je vidět, že roční úspora zaměstnance na dani z příjmu a odvodech na sociální a zdravotní pojištění oproti přímému navýšení hrubé mzdy činí 3 840 Kč. V uvedeném výpočtu se nezapočítává zhodnocení uspořených prostředků v penzijním ani atraktivní státní příspěvek u tohoto připojištění.

Přínos pro banku:

Daňové úlevy pro zaměstnavatele přispívajícího zaměstnanci na jeho penzijní připojištění se státním příspěvkem:

- Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění jsou daňově uznatelným výdajem.
- Příspěvky od jednoho zaměstnavatele do souhrnné výše 24 000 Kč pro oba produkty jsou osvobozeny od odvodů na sociální a zdravotní pojištění jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance.

Náklady a úspory vyplývající z příspěvku na penzijní připojištění pro banku:

Tab.14. Přehled úspory nákladů při poskytnutí 1000 Kč na penzijní připojištění [Vlastní zpracování]

Zaměstnavatel	Navýšení hrubé mzdy o 1000 Kč	Navýšení mzdy formou příspěvku na PP o 1000	Úspory osobních nákladů	
			za měsíc	za rok
Hrubá mzda	21 000 Kč	20 000 Kč		
Příspěvek na PP	0 Kč	1 000 Kč		
Sociální pojištění	1 890 Kč	1 800 Kč	90	1080
Zdravotní pojištění	5 260 Kč	5 000 Kč	260	3120
Celkové osobní náklady/ dosažená úspora zaměstnavatele	28 150 Kč	27 800 Kč	350 Kč	4 200 Kč
Celková úspora nákladů na 2850 zaměstnanců			997 000 Kč	11 970 000 Kč

Celkové náklady na příspěvek k penzijnímu připojištění činí 22 230 000 Kč a jsou kalkulovány na 2700 zaměstnanců. Jelikož podmínkou příspěvku od zaměstnavatele je i vlastní příspěvek zaměstnance, je zde předpokládán výnos díky vlastnictví penzijního fondu. Tento výnos, ale nemohu určit, jelikož nemám potřebné informace. Další roční úspora z využití penzijního připojištění činí na straně zaměstnavatele **11 970 000 Kč**. Tyto prostředky zaměstnavatel získá nižšími odvody pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

8.1.9 Zlepšení komunikace na pracovišti

Z průzkumu je patrné, že většina zaměstnanců má se svými nadřízenými dobré vztahy jak v pracovní tak v lidské rovině. Jediným nedostatkem, který zaměstnancům chybí je zpětná vazba na své pracovní výkony a to jak pochvala tak i kritika. Zaměstnanci stále častěji postrádají základní motivy spokojenosti v zaměstnání - úspěch, pochvala, kvalitní mezilidské vztahy. Narůstá tlak, stres a nervozita. Důsledek toho je zhoršení atmosféry na pobočkách, klesá disciplína, zvyšuje se agresivita na pracovišti a snižuje se motivace. Vedoucí, který chce řídit úspěšný kolektiv na pobočce banky, proto musí umět nejen zhodnotit výsledky práce a pochválit, ale zejména dát přesnou a citlivou zpětnou vazbu. Posunout vpřed pak může jednotlivé zaměstnance i týmy správná, motivující kritika.

Motivace leží převážně na bedrech manažera – ředitele pobočky případně tým Lídra.

Klíčovými motivačními faktory pro zaměstnance jsou zájem a zpětná vazba, podpora, nadšení a důvěra v nadřízeného. Čas, který nadřízení věnují svým týmům, se čím dál víc snižuje. Obvykle se příliš věnují svým vlastním úkolům nebo reportům výsledků pro své nadřízené. Většina standardních komunikačních nástrojů se nahrazuje internetem a e-mailem, chybí skutečný kontakt s lidmi.

Mé návrhy ohledně komunikace mezi managerem a podřízeným jsou následující:

- **vedoucí by měl podporovat dobrou atmosféru v týmu.** Osobnost vedoucího je stavebním kamenem pro firemní kulturu a atmosféru v týmu a osobnost vedoucího citelně formuje chování celého týmu.
- **vedoucí by měl kontrolovat práci druhých.** K dobré komunikaci patří i kontrola zadaných úkolů. Pokud práci a plnění úkolů svých podřízených nekontroluje, dává tím svým podřízeným najevo, že pro něj jejich úkoly nejsou důležité a tím pádem pro něj nejsou důležití ani oni. Každé další plány pak budou zaměstnanci plnit s menším nadšením, až plány a úkoly nakonec nebudou tak důležité a přestane je plnit.
- **vedoucí by měl poskytovat zpětnou vazbu.** Zpětná vazba je velmi důležitým motivačním prvkem. Kritika i pochvala jsou vnímány jako projev zájmu ze strany nadřízeného. Obojí by mělo být prováděno s velkým citem pro spravedlnost,

empatií a vysoce profesionálně. Kvalitní zpětná vazba je silný motivační prvek, špatná nebo žádná zpětná vazba zaměstnance nemotivuje.

- **dále by měl vedoucí dodržovat sliby i výhrůžky.** Pes, který štěká, nekouše. Stejně i vedoucí, který vyhrožuje trestem a nikdy jej neuplatní, ztrácí autoritu. Manažerskou důvěru posilují dodržené sliby a manažerskou autoritu posilují dodržené výhrůžky. Vedoucí se nesmí bát potrestat podřízeného, pokud nesplní svůj úkol nebo neodvede kvalitní práci. Pokud tak učinil, věděl o možných dopadech svého chování a šel do rizika postihu.

Manažeři banky procházejí množstvím kurzů manažerských dovedností apod. Ve výše popsaných případech podle průzkumu velmi zaostávají, a proto navrhuji zintenzivnit kurzy, které by zdokonalovali, manažerskou komunikaci s podřízenými a zaměřily by se především na výše uvedené problémy komunikace.

Z pozorování a vlastních zkušeností v bance vím, že vedoucí mají tendence hodnotit pouze plnění plánů. Zaměstnanci oznámí výši bonusů a tím i jak plnil plán, což je pro celkové hodnocení nedostačující. Proto navrhuji, aby manažeři pravidelněji a víc v kontaktu s podřízeným prováděli jejich hodnocení, které by probíhalo dvakrát ročně. Toto hodnocení by mělo podobu rozhovoru se zaměstnancem, při kterém by vedoucí shrnul silné a slabé stránky svého podřízeného a nabídl pomoc při překonávání slabých stránek jak ve formě školení tak osobního koučingu apod.

Zásady hodnocení

- toto průběžné hodnocení by mělo zaměstnance motivovat;
- probíhalo by minimálně jednou za rok;
- nebylo by cílem upozornit na problémy, ale zhodnotit výsledky a upřesnit cíle pro další období, jehož součástí by bylo i navržení rozvoje vzdělávání;
- mělo by být formální;
- na tomto hodnocení může být navrženo zvýšení platu na základě dobrých výkonů;
- personální útvar by měl zajistit standardizované formuláře pro toto hodnocení, které by sloužili jako záznam a evidence;
- na hodnocení by se měl připravit jak zaměstnanec tak vedoucí;

- vedoucí by měl zjistit zpětnou vazbu od zaměstnance, jak jeho vedení účinné.

Náklady:

Jelikož se jedná jen menší procento zaměstnanců, které tvoří vedoucí, budou náklady pro banku akceptovatelné. Náklady školení odhaduji na 700 000 Kč.

8.1.10 Návrh na změnu pracovní doby

I když všichni zaměstnanci byli při podpisu pracovní smlouvy seznámeni s pracovní dobou tak většina z nich, vyslovila v průzkumu velkou nespokojenost. Je to dáno především tím, že na pobočkách je pevně stanovená otevírací doba od devíti hodin ráno do sedmnácti hodin večer a zaměstnanec nemá sebemenší šanci jakkoli ovlivnit svoji pracovní dobu. Tato skutečnost je velmi nemotivující.

Zaměstnanec nemůže ani vyšší produktivitou nebo napracováním si přesčasů nijak zařídit pozdější příchod, nebo dřívější odchod z pracoviště kvůli zařizování osobních věcí a musí si vždy vybírat dovolenou. Můj návrh spočívá především v tom, aby se provedl jednoduchým dotazníkem plošný pobočkový průzkum, jaká otevírací doba s ohledem na klienty by zaměstnancům nejvíc vyhovovala. Nikdy to nepůjde udělat zcela pružně a podle představ všech zaměstnanců, ale alespoň se pracovní doba přizpůsobí většině zaměstnanců na pobočkách.

Z mého průzkumu vyšlo jasně najevo, že většina zaměstnanců by páteční směny zkrátila a některé jiné dny prodloužila tak jako je to patrné již u konkurence. Bylo by to výhodné i pro klienty jelikož ne všichni jsou schopni se do sedmnácti hodin dostat z práce a prodloužení otevírací doby v některých dnech by jim to umožnilo. Opět by toto opatření zvýšilo motivaci pracovat pro tuto banku při minimálních nákladech, které nemá smysl ani vyčíslovat, jelikož by se jednalo jen o přelepení samolepek na dveřích poboček a úpravy internetových stránek. Tyto náklady by byly zanedbatelné oproti efektu, který by tato změna přinesla.

Náklady:

Jedná se jen o náklady na pracovníky a materiál na změnu otevírací doby na dveřích a v informačních systémech. Jedná se o částku odhadem 3 000 000.

8.2 Organizační zabezpečení celého projektu

Aby projekt vůbec vznikl, je potřeba vytvořit realizační tým. V rámci toho budou obsazeny jednotlivé pozice a stanoveny povinnosti, kompetence a odpovědnost jednotlivých členů týmu a jejich zastupitelnost. Realizační tým vznikne v personálním oddělení banky a bude mít celý projekt na starost.

8.3 Časová analýza

K odstranění rizika nedodržení časových termínů je potřeba, aby před projektem byla provedena časová analýza. Ta nám dá odpověď na to, kde jsou slabá místa projektu z pohledu času a díky tomu se na tyto místa dá při realizaci projektu více zaměřit. V případě vytvoření časového harmonogramu bude jasné, jaké činnosti na sebe navazují a co je třeba splnit než začneme provádět navazující činnost.

Jednotlivé činnosti z pohledu časové posloupnosti:

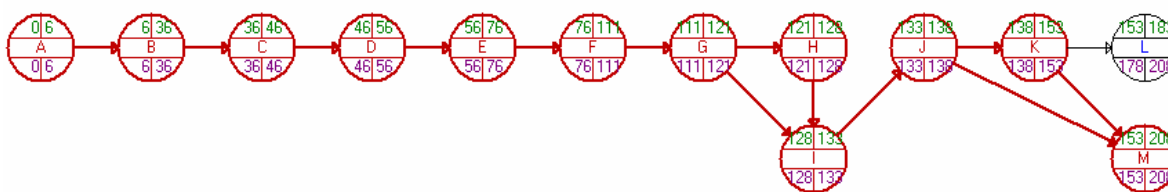
Tab. 15. Přehled činností projektu [Vlastní zpracování]

Symbol činnosti	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (dny)	Předcházející činnost
A	Rozhodnutí o zahájení projektu	6	-
B	Analýza motivačního programu banky	30	A
C	Průzkum v podobě rozhovorů před samotným dotazníkem	10	B
D	Příprava a distribuce dotazníků	10	C
E	Zpracování a vyhodnocení získaných informací	20	D
F	Navržení zlepšení a změn	35	E
G	Hodnocení a připomínky k návrhu zaměstnanci	10	F

H	Stanovení rozpočtu a časového harmonogramu	7	G
I	Upřesnění a schválení projektu	5	G,H
J	Výběr pracovníků banky odpovědných za realizaci navržených změn	5	I
K	Vytvoření a úprava vnitřních nařízení banky	15	J
L	Propagace a informace o nově upraveném systému zaměstnancům	30	K
M	Zavedení nově upraveného motivačního systému do praxe	100	J, K

Tab. 16. Začátky a konce činností. [Vlastní zpracování]

08-06-2011 04:29:27	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	6	0	6	0	6	0
2	B	Yes	30	6	36	6	36	0
3	C	Yes	10	36	46	36	46	0
4	D	Yes	10	46	56	46	56	0
5	E	Yes	20	56	76	56	76	0
6	F	Yes	35	76	111	76	111	0
7	G	Yes	10	111	121	111	121	0
8	H	Yes	7	121	128	121	128	0
9	I	Yes	5	128	133	128	133	0
10	J	Yes	5	133	138	133	138	0
11	K	Yes	15	138	153	138	153	0
12	L	no	30	153	183	178	208	25
13	M	Yes	55	153	208	153	208	0
	Project Completion Time	=	208	days				
	Number of Critical Path(s)	=	4					



Obr. 26. Znázornění kritických cest [Vlastní zpracování]

Tab. 17. Přehled kritických cest

08-06-2011	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4
1	A	A	A	A
2	B	B	B	B
3	C	C	C	C
4	D	D	D	D
5	E	E	E	E
6	F	F	F	F
7	G	G	G	G
8	H	H	I	I
9	I	I	J	J
10	J	J	K	M
11	K	M	M	
12	M			
Completion Time	208	208	208	208

Pomocí programu WINQSB jsem provedla časovou analýzu projektu. Do programu byly zadány data z tabulky č. 15, které program zpracoval do podoby, která je znázorněna tabulkou č. 8. V tabulce najdeme celkový počet dnů, za které je možné projekt uskutečnit a kritickou cestu. Dále tabulka znázorňuje nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností. Na obrázku č. 26 jsou vidět všechny kritické cesty, které jsou také následně znázorněny v tabulce č. 17. Nejkratší možný čas, za který je možné projekt uskutečnit je 208 dnů.

8.4 Nákladová analýza

Náklady projektu jsou těžko vyčíslitelné, jelikož jsem neměla všechny relevantní informace o mzdách a celkových osobních nákladech na zaměstnance poboček. Proto jsem se aspoň pokusila nastínit strukturu nákladů a jejich výši, které vzniknou se zavedením navrhovaných opatření a změn.

Tab. 18. Přehled nákladů projektu [Vlastní zpracování]

Navrhovaná změna	Počet zaměstnanců kterých se návrh bude týkat v %	Náklady za rok 2850 zaměstnanců
Navýšení mzdy	15%	?
Zaměstnanecké úvěry	14%	?
Nevyužité sick days	25%	1 425 000 Kč
Navýšení stravenek	100%	27 360 000 Kč
Příspěvek na oblečení	100%	8 550 000 Kč
Penzijní připojištění	65%	22 230 000 Kč
Vzdělávání (jazykové kurzy)	20 %	1 500 000 Kč
Zlepšení komunikace - školení	25%	700 000 Kč
Změna pracovní doby	100%	3 000 000 Kč
Provizní systém	100%	2000 000 Kč (57 911 000 Kč)
Celkem		65 340 000 Kč

Náklady provizního systému budou jen 2 000 000 Kč na zavedení provizního systému, jelikož celková výplata provizí by se měla rovnat polovině týmového bonusu, který je

momentálně vyplácen. To by nemělo po kontrole a úpravě provizí vycházet na stejnou částku, která je potřebná na vyplácení celého bonusu v současné chvíli. Celkové nejdou vyčíslit kompletně, ale přibližný součet u činnostech, které jsem odhadla, činí 65 340 000Kč, což v sobě nezahrnuje navýšení mzdy.

8.5 Riziková analýza

Každý projekt sebou nese určitá rizika. Před zahájením projektu je nutné tyto rizika identifikovat a co nejefektivněji se je snažit eliminovat, aby v průběhu projektu nedošlo k neočekávaným změnám, které by ovlivnily jeho výsledek. Je také nutné si uvědomit, že projekt vzniká za určitých podnětů a to znamená, že neprovedení projektu sebou nese také určitá rizika. Proto je také nutné porovnat, která z těchto rizik převažují a po té rozhodnout zda má projekt smysl či raději ponechat stávající stav.

Identifikovaná rizika projektu:

Tab.19. Přehled identifikovaných rizik projektu [Vlastní zpracování]

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu
Nedostatek finančních zdrojů	2	35%
Slabá důvěra vedení v navrhované změny	1	20%
Nedodržování časových termínů při projektu	1	10%
Špatná následná péče o motivační systém	2	40%
Špatné přijetí nového systému zaměstnanci	1	15%
Změna vedení v průběhu projektu	1	5%
Změna legislativy v rámci EU nebo ČR	2	40%
Malá účinnost projektu	1	25%
Prodej produktů klientům pro ně nevhodných	2	25%
Nesplácení výhodně poskytnutých úvěrů	1	20%

- **nedostatek finančních zdrojů** – pokud bude před provedením projektu schválen rozpočet, tak bych se tohoto rizika nebál, jelikož je banka kapitálově velmi silná. Přesto by se na toto riziko měl brát ohled, jelikož může přijít opět krize nebo nečekaný odpis většího množství státních dluhopisů bankrotem postižených zemí a banka bude jako první škrtnat benefity.
- **slabá důvěra vedení v navrhované změny** – toto riziko je poměrně malé, pokud bude vedoucím pracovníkům kvalitně prezentován výstup z dotazníku a zaměstnancům a kladen důraz na nízké náklady projektu v porovnání s jeho efektivitou.
- **nedodržování časových termínů při projektu** – toto riziko je velmi malé, a snad jediný problém v tomto ohledu, na který je potřeba se zaměřit bych viděla v přesné přípravě projektu a k tomu potřebný čas vyplývající z časové analýzy. Ani to, že v časové analýze, jsou kritické cesty nic neznamena, jelikož se dají jednotlivé činnosti prodloužit o potřebný čas, aniž by vznikly dodatečné náklady.
- **špatná následná péče o motivační systém v následujícím období** – toto riziko bych odhodnotila stupněm 2 jelikož podle mého názoru je neustále nutné motivační program sledovat a přizpůsobovat dané situaci, proto by se mělo každý rok dělat průzkum, který není finančně nákladný a na jeho základě vyhodnocovat potřebné kroky.
- **špatné přijetí nového systému zaměstnanci** – toto riziko hodnotím nízkým stupněm, jelikož navrhované změny by měli, ve všech ohledech zaměstnancům zpříjemnit práci, jen malému procentu se snad nebude líbit provizní systém, jelikož ze starého systému těžili, aniž by přispívali k výsledku, ale to je na zvážení banky zda o takové zaměstnance stojí. Toto riziko je eliminováno v průběhu projektu tím, že navrhované změny budou před realizací projektu ohodnoceny a připomínkovány zaměstnanci.

- **změna vedení v průběhu projektu** – riziko je malé z pohledu pravděpodobnosti, ale vysoké, že pokud by k této situaci došlo tak by s největší pravděpodobností nové vedení přehodnocovalo celkovou strategii banky a taktéž i motivační systém.
- **změna legislativy** – v poslední době je toto riziko poměrně velké, jelikož s finanční krizí padlo velké množství návrhů jak regulovat banky, nebo snaha ministerstva financí omezovat výhody stravenek apod.
- **malá účinnost projektu** – pokud nebude účinnost projektu záporná, tak je určitě projekt akceptovatelný, jelikož má velmi nízké náklady
- **nabízení klientům pro ně nevhodné produkty** – toto riziko je vysoké zejména kvůli proviznímu systému a proto navrhuji, aby nadřízený namátkově kontroloval prodej jednotlivých produktů a striktně porušení pravidel trestal. Jednalo by se především o kontrolu úvěrů a investic do fondů.
- **nesplácení výhodně poskytnutých úvěrů** – v tomto ohledu spatřuji riziko pouze u odchozích zaměstnanců, jelikož stávající zaměstnanci mají stabilní příjem a banka si úvěrové riziko hlídá a má možnost ho ovlivňovat

Rizika, která nese stávající stav:

- **zhoršující se pracovní atmosféra** – tento faktor je pozorován zejména ve spojitosti s bonusovým systémem a jeho nespravedlivým dělením v rámci pobočky.
- **zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku** – pokud zaměstnanci vidí, že banka nejeví zájem v podobě podobných dotazníků a pohovorů, které jsem připravila, začnou vnímat nedostatek komunikace ze strany banky negativně, čímž se ovlivní jejich pracovní výkon.
- **zvýšená fluktuace zaměstnanců směrem ke konkurenci**

- **horší prodej a tím zhoršení hospodářského výsledku**

Rizika spojená s projektem jsou celkově především finančního rázu a to hlavně pokud by nastala neočekávaná situace, jako je finanční krize, ztráta, nebo nová bankovní daň. Tyto rizika však hrozí i při nepřijetí změn navrhovaných v projektu jsou tudíž akceptovatelné. Ostatní rizika spočívají pouze v hrozbě přerušení a nedokončení projektu, což je nákladově zanedbatelné. Proto z mého pohledu zavedení změn v motivačním systému má daleko větší přínos z pohledu přidané hodnoty pro banku, než pokud by se nic nezměnilo. Po celkové analýze rizik, bych projekt určitě doporučila.

8.6 Přínosy projektu

Konečné a přesné finančního přínosu ze zavedení změn v motivačním programu bude možné minimálně po jednom roce standardního fungování pomocí jednotlivých finančních ukazatelů. Nebude to jen ukazatel zisku, ale i vyčíslení fluktuace zaměstnanců, což sebou přinese ušetřené náklady za školení a zapracování, které bývají značně vysoké. Dále je potřeba zhodnotit spokojenost klientů počet prodaných produktů atd. Přesné vyčíslení přínosů projektu do budoucna není tedy možné, proto se pokusím přínosy ohodnotit především slovně.

Hlavní přínosy motivačního programu:

- Růst prodeje produktů a tím i zisku;
- Zvyšování loajality zaměstnanců k bance;
- Jednodušší získávání nových zaměstnanců.

8.6.1 Přínosy jednotlivých výhod

Zaměstnanecké úvěry a účty – zvýšení motivace a hlavně loajalita zaměstnanců pracovat pro banku jelikož takové výhody by jinde nedostali. Úvěry a hlavně hypotéky jsou na delší

dobu proto by to mělo zvýšit loajalitu. Hlavně díky výhodným hypotékám, které by byli velmi nadstandardní ve srovnání s klasickými hypotékami.

Bonusy - zvýšení motivace, které vychází ze stávajícího stavu, kdy byli podle průzkumu silně nespokojeni a provizní systém jim dává možnost velmi silně ovlivnit výši jejich mzdy. Proto by tato změna měla přinést silnější motivační účinek a vyšší produktivitu práce.

Komunikace – zvýšení motivace a celkové spokojenosti s malými náklady.

Změna pracovní doby – zvýšení spokojenosti a loajálnosti, zaměstnanci nebudou mít důvod přemýšlet o jiném zaměstnání vzhledem k pracovní době.

8.7 Závěr a doporučení k projektové části

Projektová část se snaží vyřešit nedostatky v systému odměňování a motivačního programu banky, které vyplynuly z analytické části této práce. Aby projekt změny odměňování a motivace byl úspěšný, navrhuji řídit těmito doporučeními:

1. Benefity by se měly přizpůsobit cílům banky. Banka by měla stanovit jasné cíle v oblasti motivace, odměňování a rozvoje zaměstnanců, kterých chce v určitém časovém horizontu dosáhnout pomocí výhod. Chce-li například zvyšovat jazykovou vybavenost zaměstnanců, měla by jim nabídnout odpovídající jazykové kurzy. Určitě by neměl být důvod takový, že benefity poskytují všichni.
2. Je potřeba hodnotit efektivitu benefitů. Měl by se porovnávat cíl, tzn. očekávané přínosy s vynaloženými prostředky na poskytování jednotlivých benefitů.
3. Opakovaně zjišťovat pomocí průzkumů a dotazníků jak zaměstnanci poskytované benefity hodnotí.

4. Také je potřeba zaměstnanecké výhody správně propagovat, jelikož zaměstnanci mnohdy všechny benefity ani neznají nebo je nevyužívají tak jak by mohli. Mýlná představa banky je v tom, že není nutné výhody zaměstnancům zdůrazňovat. Informace o výhodách je potřeba neustále připomínat prostřednictvím komunikačních kanálů, kterými banka disponuje.
5. Důrazně doporučuji průběžně sledovat úroveň a formu benefitů u konkurence, jelikož se tato oblast vyvíjí a zůstat v tomto ohledu pozadu by znamenalo větší hrozbu fluktuace zaměstnanců. Především je potřeba sledovat konkurenty v daném odvětví a regionu.

Cílem projektové části bylo navrhnout takové úpravy motivačního systému, které by pozitivně ovlivnili jeho vnímání zaměstnanci a tím zvýšil jejich motivaci k práci. Projekt je zaměřen na ty body motivačního systému, se kterými byli zaměstnanci méně spokojeni, což se projevilo jak v dotazníku, tak při osobních pohovorech. Řešení, jež jsem popsala v projektové části, není automaticky dané na nekonečné období a je nutné neustále sledovat spokojenost zaměstnanců a tomu jednotlivé body přizpůsobovat.

Se spokojeností zaměstnanců je nutné neustále pracovat a hledat nejlepší možné kombinace odměn tak, aby to bylo únosné pro banku z hlediska nákladů a zároveň, aby to splňovalo vysoké požadavky zaměstnanců. V dnešní době se většina společností snaží optimalizovat náklady, takže předpokládám, že jakékoliv vyšší náklady nebudou akceptovatelné. Z tohoto pohledu bych určitě doporučila část mého projektu, která je zaměřena na provizní systém, který bez větších nákladů výrazně zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců.

ZÁVĚR

Úkolem mé diplomové práce bylo provést analýzu stávající motivačního systému banky XY a.s. a na jejím základě navrhnout projekt, který povede ke zlepšení nedostatků stávajícího motivačního systému.

V teoretické části jsem se zaměřila na rešerši literatury, která se zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců.

Praktickou část jsem rozdělila na analytickou a projektovou. V analytické části jsem představila Banku XY, provedla swot analýzu při, které jsem určila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále jsem v analytické části popsala stávající motivační systém a provedla pomocí dotazníku a pohovorů průzkum spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem na jednotlivých pobočkách banky. Z průzkumu vyjádřili zaměstnanci nespokojenost v následujících oblastech:

- Mzda;
- Systém bonusů;
- Zaměstnanecké úvěry;
- Vzdělávání;
- Komunikace vedoucích směrem k podřízeným;
- Pracovní doba a dovolená navíc.

Na tyto oblasti jsem se zaměřila v projektové části, ve které jsem navrhla změny a doporučení, které by měli vést ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Celý projekt jsem dále zhodnotila z pohledu jednotlivých rizik, naplánovala časový harmonogram a sesumarizovala jednotlivé náklady.

Na závěr jsem shrnula přínosy projektu a dala doporučení, které by se měli dodržovat. Z hlediska přínosů projektu bych ho určitě doporučila realizovat, jelikož velikost potřebných materiálových a finančních zdrojů není pro tak velkou banku neúnosná a přínos by byl velmi pozitivní.

Projekt může sloužit i jako námět, nemusí být přesně dodržen a můžou být provedeny jen některé změny. Jsem přesvědčená, že i kdyby projekt nebyl schválen, určitě bude sloužit

jako podnět k zamyšlení, že se na motivačním systému a spokojenosti zaměstnanců musí neustále pracovat, jelikož jenom tak se udrží spokojení a motivovaní zaměstnanci v bance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-1407-3.
- [2] AMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků: Jak s odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] AIDAR, J. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-001.
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha :Grada, 1999. 963 s. ISBN 0-7169-614-5.
- [5] BEDRNOVÁ,E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. 3.vyd Praha: Management Press, 2007. 791 s. ISBN 978-7261-169-0.
- [6] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer Pess, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [8] BROŽ, I. *Lidé ve firmě: Jak to dělají ti nejúspěšnější*. 1.vyd. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o. , 2004. 103 s. ISBN 80-86131-51-3.
- [9] BRUCE,A.; PEPITONE, S. J. *Motivating empolyees*. 1.vyd. USA: The McGraw-Hill Companies, 1998.176 s. ISBN 0-07-071868-7.
- [10] DĚDINA, J; ODCHÁZEL,J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [11] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak změřit náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [12] RONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

- [13] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [14] JACKSON, H. J.; MATHIS, L. R. *Human resource management*. 12. vyd. USA: Graphic Word Inc., 2004. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [15] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] KOUBEK, *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [17] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 200 s. ISBN 987-80-247-2986-2.
- [18] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80_247-1911-5.
- [19] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [20] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [21] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [22] URLICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-347-3058-5-2.
- [23] URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejdůležitějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [24] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Obr. Obrázek.

Tab. Tabulka

% Procento.

Tj. To je.

Tzn. To znamená.

Apod. A Podobně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách. [3]....	16
Obr. 2. Proces motivace. [1].....	22
Obr. 3. Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.[4].....	24
Obr. 4. Maslowova pyramida potřeb člověka [6].....	26
Obr. 5. Věk zaměstnanců [Vlastní zpracování].....	55
Obr. 6. Věk zaměstnanců [Vlastní zpracování].....	55
Obr. 7. Vzdělání zaměstnanců [Vlastní zpracování].....	56
Obr. 8 Délka pracovního poměru [Vlastní zpracování].....	56
Obr. 9. Vnímání práce z pohledu prestiže [Vlastní zpracování].....	57
Obr. 10. Spokojenost s pracovní dobou [Vlastní zpracování].....	58
Obr. 11. Spokojenost s povahou práce [Vlastní zpracování].....	58
Obr. 12. Hodnocení pracovních podmínek [Vlastní zpracování].....	59
Obr. 13. Hodnocení dostupnosti pracoviště z domova [Vlastní zpracování].....	59
Obr. 14. Hodnocení informovanosti zaměstnanců v bance [Vlastní zpracování].....	61
Obr. 15. Hodnocení možnosti kariérního růstu [Vlastní zpracování].....	62
Obr. 16. Hodnocení zpětné vazby formou pochvaly. [Vlastní zpracování].....	62
Obr. 17. Hodnocení podpory vedoucího v kariérním růstu. [Vlastní zpracování].....	63
Obr. 18. Vyhodnocení zájmu o další vzdělávání. [Vlastní zpracování].....	64
Obr. 19. Vyhodnocení zájmu o kariérní růst. [Vlastní zpracování].....	64
Obr. 20. Spokojenost se mzdou. [Vlastní zpracování].....	65
Obr. 21. Názor na spravedlnost týmového bonusu. [Vlastní zpracování].....	65
Obr. 22. Vyhodnocení spokojenosti s výší bonusu. [Vlastní zpracování].....	66
Obr. 23. Využívání jednotlivých benefitů zaměstnanci. [Vlastní zpracování].....	67
Obr. 24. Vyhodnocení úvah o změně zaměstnání. [Vlastní zpracování].....	67

Obr. 25. Spokojenost s bankou XY jako zaměstnavatelem [Vlastní zpracování].....	68
Obr. 26. Znázornění kritických cest [Vlastní zpracování].....	92

SEZNAM TABULEK

Tab.1. Motivační profil [6].....	27
Tab. 2. Systém odměňování [5].....	32
Tab. 3. Význam motivačních faktorů pro zaměstnance. [Vlastní zpracování].....	60
Tab. 4. Využívání benefitů zaměstnanci. [Vlastní zpracování].....	66
Tab. 5. Návrh provizí z prodeje investičních produktů. [Vlastní zpracování].....	73
Tab. 6. Návrh provizí z prodeje za kus – detail. [Vlastní zpracování].....	73
Tab. 7. Návrh provizí z prodeje produktů za kus – SME. [Vlastní zpracování].....	74
Tab. 8. Návrh provizí za prodej produktů pro pokladníky [Vlastní zpracování].....	75
Tab. 9. Přehled průměrných nákladů na provize za měsíc – detail. [Vlastní zpracování]..	77
Tab. 10. Přehled průměrných nákladů na provize za měsíc – SME. [Vlastní zpracování]..	78
Tab.11. Navrhovaná zvýhodněná úrokovaná míra u zaměstnaneckých úvěrů [Vlastní zpracování].....	80
Tab. 12. Navrhované poplatky u jednotlivých úvěrů[Vlastní zpracování].....	80
Tab. 13. Roční úspora zaměstnance oproti navýšení mzdy o 1000 Kč [Vlastní zpracování].....	85
Tab.14. Přehled úspory nákladů při poskytnutí 1000 Kč na penzijní připojištění [Vlastní zpracování].....	86
Tab. 15. Přehled činností projektu [Vlastní zpracování].....	90
Tab. 16. Začátky a konce činností. [Vlastní zpracování].....	91
Tab. 17. Přehled kritických cest.....	92
Tab. 18. Přehled nákladů projektu [Vlastní zpracování].....	93
Tab.19. Přehled identifikovaných rizik projektu [Vlastní zpracování].....	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník zjišťování motivace zaměstnanců.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás tímto poprosila a o vyplnění anonymního dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány a vyhodnoceny pouze pro účely mé diplomové práce. Tímto Vám děkuji za váš čas, který mi při dotazníku věnujete. Jindřiška Kolínková, studentka 5. ročníku Fakulty Managementu a marketingu.

V tabulkách označte odpověď křížkem.

1.

	Muž	Žena
Pohlaví		

2.

	19 - 30	31 - 40	41 - 50	51 a více
Věk				

3.

	Základní	Středoškolské	Vysokoškolské
Vzdělání			

4.

Délka pracovního poměru	Méně než rok	1 - 3	4 - 9	10 a více

Otázka	Velmi dobré	Dobré	Dostatečné	Špatné
5. Jaké máte pracovní podmínky a vybavení pracoviště?				

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ano
6. Vnímáte svou práci jako prestižní?				
7. Vyhovuje Vám pracovní doba?				
8. Vyhovuje Vám povaha vykonávané práce?				
9. Jaké má pracovní podmínky a vybavení pracoviště?				
10. Máte potřebné informace k výkonu práce?				
11. Myslíte, že máte v bance prostor pro kariérní růst?				
12. Jste pochválen/a pokud podvedete dobrou práci?				
13. Je vedoucí ochoten podpořit Vaši snahu o povýšení?				

14. Máte zájem o možnost dalšího vzdělávání např. jazykových kurzů?				
15. Máte zájem o kariérní růst?				
16. Jste spokojen/a s výší Vší mzdy?				
17. Myslíte, že jsou týmové bonusy spravedlivé?				
18. Myslíte že výše bonusu je motivující?				
19. Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání?				
20. Doporučila byste banku jako zaměstnavatele?				

Otázka	Velmi dobrá	Dobrá	Dostatečná	Špatná
21. Jaká je dostupnost vašeho pracoviště z domova?				

22. Pokuste se ohodnotit jak Vás jednotlivé faktory motivují. 1 – hodně,
5 -vůbec.

Motivační faktor	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Mzda					
Povaha vykonávané práce					
Dobré vztahy na pracovišti					
Pracovní doba					
Pochvala za dobré výsledky v práci					
Jistota práce					
Kariérní růst					
Možnost dalšího vzdělávání					
Zaměstnanecké výhody					
Zdravotní a sociální péče					
Informace o dění v celé bance					

23. Využíváte tyto benefity?

Benefit	Ano	Ne
Penzijní připojištění		
Životní pojištění		
Dovolená navíc		
Příspěvek na stravu		
Zaměstnanecké ubytování		
Zvýhodněné účty		
Zvýhodněné úvěry		
Poukázky flexipass		

24. Zkuste krátce říct co byste změnili a proč?

.....

.....

.....