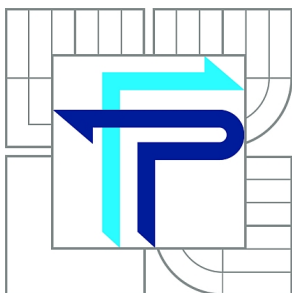


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF THE MOTIVATION SYSTEM IN A SELECTED COMPANY AND ARISING REVISION
DRAFT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MICHAL MRKVICA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mrkvica Michal

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza a návrh změn motivačního systému ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Analysis of the Motivation System in a Selected Company and Arising Revision Draft

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačního programu České spořitelny, konkrétně na Oblastní pobočce Brno. Hlavním cílem práce je zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců na Oblastní pobočce Brno a docílit tak lepších pracovních výkonů zaměstnanců. K tomu aby tohoto cíle mohlo být dosaženo je v práci použita metoda dotazníkového šetření, a na základě výsledků tohoto šetření jsou v závěru práce uvedeny návrhy na zlepšení současné situace.

Abstract

The bachelor thesis deals with the analysis of the incentive program in the Czech Savings Bank (Česká spořitelna), namely at the Regional branch in Brno. The main aim of the work is finding the way how to increase motivation and satisfaction of employees at the Brno Regional Branch and thus to achieve higher staff performance. In finding out the current situation the questionnaire investigation method has been used on the results of which some proposals on improving the current situation have been specified at the conclusion of the thesis.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, stimulace, bonusy, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců.

Key words

Motivation, incentive program, stimulation, bonuses, employee benefits, employee satisfaction

Bibliografická citace

MRKVICA, M. *Analýza a návrh změn motivačního systému ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 105 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30.05.2012

.....

Michal Mrkvica

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové za cenné rady a připomínky při vedení a zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům České spořitelny, Oblastní pobočky Brno za poskytnuté informace a čas při vyplňování dotazníku.

Obsah

Úvod.....	12
1 Charakteristika problému a cíle práce.....	13
2 Teoretická část práce.....	14
2.1 Motivace	14
2.1.1 Pojem motivace.....	14
2.1.2 Motiv	15
2.2 Stimulace	15
2.3 Motivace vs Stimulace	16
2.4 Proces motivace	16
2.5 Motivace a její typy.....	18
2.6 Teorie Motivace	19
2.6.1 Teorie X a teorie Y.....	19
2.6.2 Maslowova hierarchie potřeb (teorie potřeb)	20
2.6.3 Herzbergova teorie	22
2.6.4 Teorie instrumentality	23
2.6.5 Teorie zaměřené na proces	24
2.7 Odměňování zaměstnanců a řízení pracovního výkonu.....	26
2.7.1 Odměňování podle výkonu.....	26
2.7.2 Pracovní výkon a motivace.....	27
2.7.3 Základní mzda.....	27
2.7.4 Prémie.....	28
2.8 Zaměstnanecké výhody	28
2.8.1 Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě.....	29
2.8.2 Zaměstnanecké benefity v České republice.....	29
2.9 Vybrané zaměstnanecké benefity a jejich daňové řešení	31
2.9.1 Daňové řešení příspěvku u zaměstnance	31
2.9.2 Daňové řešení příspěvku u zaměstnavatele	32

2.10	Motivační program	32
2.10.1	Charakteristika motivačního programu	32
2.10.2	Tvorba a realizace motivačního programu	34
3	Analýza problému a stávající situace.....	36
3.1	Charakteristika a představení společnosti.....	36
3.1.1	Základní údaje.....	36
3.1.2	Historie	38
3.1.3	Profil společnosti.....	38
3.1.4	Výsledek hospodaření	39
3.1.5	Dceřiné společnosti	40
3.1.6	Nabídka produktů a služeb	40
3.2	Oblastní pobočka Brno	41
3.2.1	Organizační struktura	41
3.2.2	Zaměstnanci.....	44
3.3	Motivační program OP Brno	49
3.3.1	Pracovní doba	49
3.3.2	Základní mzda a příplatky	50
3.3.3	Bonusy.....	52
3.3.4	Zaměstnanecké benefity	56
3.3.5	Zaměstnanecké výhody	59
3.3.6	Náklady na motivační program.....	60
3.4	Výsledky dotazníkového šetření	62
3.4.1	Struktura dotazníku	62
3.4.2	Charakteristika zkoumaného souboru	63
3.4.3	Shrnutí dotazníkového šetření	64
3.5	Analýza konkurence	67
3.6	Analýza trhu práce Jihomoravského kraje.....	70
3.6.1	Průměrná mzda	70

3.6.2	Míra nezaměstnanosti.....	72
3.7	Shrnutí a závěry vyplývající z analytické části.....	75
3.8	SWOT analýza	78
3.8.1	Analýza silných a slabých stránek (S – W analýza)	78
3.8.2	Analýza příležitostí a hrozeb (O – T analýza)	79
3.8.3	Výsledky analýzy	79
4	Návrhová část.....	80
4.1	Změna bonusového systému	80
4.1.1	Navrhovaná změna.....	80
4.1.2	Náklady na změnu bonusového systému.....	81
4.1.3	Časová náročnost změny bonusového systému a její realizace	82
4.2	Cafeteria systém.....	83
4.2.1	Rozvržení bodů a podmínky jejich čerpání	84
4.2.2	Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele	86
4.2.3	Náklady cafeteria systému	86
4.2.4	Zavedení cafeteria systému externím partnerem	87
4.2.5	Poukázky Flexi pass	88
4.2.6	Časová náročnost zavedení cafeteria systému	89
4.2.7	Zhodnocení a vybrání optimální varianty.....	89
4.3	Vzdělávání	89
4.3.1	Možnost využití fondů Evropské unie	91
4.4	Daňové řešení navrhovaných změn	92
4.5	Shrnutí návrhové části	93
5	Náklady a přínosy navrhovaných změn.....	94
5.1	Náklady navrhovaných změn.....	94
5.2	Přínosy navrhovaných změn.....	95
	Závěr.....	97
	Seznam literatury.....	99
	Seznam obrázků.....	103

Seznam grafů.....	103
Seznam tabulek.....	103
Seznam příloh.....	105

Úvod

Schopný a také loajální zaměstnanec patří mezi důležité součásti společnosti. Avšak jak takový přístup ve firmě vybudovat? Jsou za tímto přístupem jen peníze? Nebo je potřeba zaměstnance motivovat i jinými dostupnými prostředky? Všechny organizace se zajímají o to, jak nejlépe motivovat svoje zaměstnance. Proto musí věnovat velkou pozornost nejvhodnějším způsobům motivace svých pracovníků.

Tato práce se zabývá analýzou motivačního programu. V teoretické části budou popsána a shrnuta teoretická východiska, z oblasti motivace a stimulace. Dále budou popsány teorie motivace, mezi které patří například Maslowova hierarchie potřeb nebo Herzbergova teorie. Další kapitolou teoretické části bude odměňování zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Pozornost bude také věnována zaměstnaneckým výhodám, benefitům a jejich daňovému řešení. V závěru teoretické části budou popsána východiska tvorby motivačního programu.

V následující části práce bude představena Česká spořitelna, a.s., která je jednou z největších bank u nás. V rámci České spořitelny se práce zaměří na Oblastní pobočku v Brně, která se rozkládá na území jižní Moravy. V práci bude představena její organizační struktura, zaměstnanci a především motivační program a jeho skladba. Po seznámení se s Oblastní pobočkou v Brně následuje v práci dotazníkové šetření. Dotazník bude rozdělen na tři části podle charakteru jednotlivých otázek. Dále bude provedena analýza trhu práce a analýza konkurence.

V závěrečné kapitole práce budou popsány jednotlivé návrhy a změny v motivačním programu a jeho systému ve společnosti. Tyto změny budou mít za úkol zvýšit motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a také zvýšit a zkvalitnit výkony zaměstnanců, které jsou velmi důležité pro tuto společnost.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Špatná nebo nedostatečná motivace zaměstnanců je problém, který je potřeba řešit. V tak obrovské společnosti jako je Česká spořitelna, a.s., konkrétně v Oblastní pobočce Brno, je nezbytně nutné, aby byli zaměstnanci dobře motivováni a aby dobře a svědomitě plnili obchodní plán spočívající v prodeji klíčových produktů.

Primárním a hlavním cílem práce je zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců v Oblastní pobočce Brno a docílit tak lepších pracovních výkonů. K tomu, aby těchto cílů mohlo být dosaženo, bude zvolena výzkumná metoda dotazníkového šetření, která bude zaměřena na současný motivační program. Z výsledků dosažených v dotazníkovém šetření bude navrženo několik vlastních řešení, která by měla vést k dosažení hlavního cíle práce. Dalšími cíli bude shrnutí teoretických poznatků z oblasti motivace, stimulace a motivačního programu, seznámení se základními informacemi o společnosti a o Oblastní pobočce v Brně, provedení analýzy stávajícího motivačního programu, provedení analýzy konkurence a trhu práce v České republice a v regionu.

Použité metody:

- Analýza stávajícího motivačního programu.
- Dotazníkové šetření.
- Analýza konkurence.
- Analýza trhu práce.
- Swot analýza.

2 Teoretická část práce

2.1 Motivace

Proč člověk něco dělá? Z jakého důvodu ho přitahuje nějaký druh práce nebo činnosti? Proč člověka některá činnost přitahuje a jiná zase odrazuje? Klíčem k zodpovězení těchto zdánlivě nelehkých otázek je prozkoumání základního konceptu motivace, (ADAIR, 2004, s. 14).

Všechny organizace a společnosti se zajímají o to, jak co nejlépe motivovat své zaměstnance k trvalému vysokému pracovnímu výkonu. Proto, aby byli lidé správně motivováni, musí organizace věnovat velkou pozornost nejvhodnějším způsobům motivace, jako jsou různé odměny, stimuly a vedení lidí. Cílem je vytvářet motivační procesy a pracovní prostředí, které pomohou k tomu, aby zaměstnanci splnili výsledky a očekávání managementu, (ARMSTRONG, 2007, s. 219).

2.1.1 Pojem motivace

Slovo motivace vzniklo a je také odvozeno od latinského slova „movere“, které znamená v překladu hýbat se, pohybovat se. Slovo motivace naznačuje, že v nás něco pracuje, něco co nás pohání dopředu a chce nás to rozhýbat. To co v nás pracuje a snaží se nás rozhýbat, může být touha, emoce, která nás nutí jednat určitým způsobem, (ADAIR, 2004, s. 14).

Motivace může být spojena s určitým emočním prožitkem, který slouží jako signál signalizující určitou potřebu, jako prostředek hodnotící aktuální stav, situaci, stimuluje jednání, které je zaměřené na uspokojení určité potřeby, (WAGNEROVÁ, 2005, s. 172).

2.1.2 Motiv

Motivy určují směr a intenzitu chování, jsou to funkční prvky patřící ke struktuře osobnosti. Mohou vyjadřovat psychologické příčiny nebo důvody lidského chování. V užším smyslu vyjadřují vědomé záměry a cíle jednání, naopak v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec, z čehož vyplývá, že je vyjadřují i nevědomé účely chování, (NAKONEČNÝ, 1998, s. 124).

Motivy můžeme interpretovat jako osobní příčiny určitého chování, které mu dávají smysl. Aktuální motivy vznikají na vzájemné závislosti interakcí dvou podnětů a to vnitřních a vnějších. Tyto dva podněty se nazývají potřeby a incentive (WAGNEROVÁ, 2005, s. 168) :

- **Potřeby** jsou zdrojem motivu z hlediska vnitřního stavu a jsou impulzem k určitému jednání.
- **Incentivy** jsou zdrojem motivu z hlediska vnějšího prostředí. Incentivy tedy vyvolávají vznik nějaké potřeby a z takhle vzniknuté potřeby vyplývající motiv.

2.2 Stimulace

Slovo stimul původně pochází z latinského slova „stimulus“, které znamená pobídnout nebo žihadlo, (ADAIR, 2004, s. 19).

Stimulace je poměrně velmi jednoduchá, spočívá v tom, že využívá vnějších pobídek. To znamená, že pokud vyplácíme zaměstnancům odměnu a kompenzujeme jim nepohodlí spojené s pracovním výkonem nějakými dalšími bonusy, tak můžeme očekávat, že práce bude probíhat celkem bez problémů. Ovšem pokud odměny a bonusy přestaneme poskytovat tak se práce s největší pravděpodobností zastaví. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá pouze do té doby, dokud působí stimuly, (PLAMÍNEK, 2010, s. 15).

Se stimulací je silně spjatá i teorie o „cukru a biči“. Cukr představuje nějakou odměnu, (například peníze), kterou člověk dostane a která člověka stimuluje k tomu, aby práci dobře vykonával. Avšak pokud má peněz dost, tak odměna není dostatečně stimulační a „cukr“ fungovat nebude. Pak nastupuje na scénu „bič“, který představuje nějaký trest nebo postih. Pokud člověk špatně pracuje, tak je potrestán a příště si rozmyslí, jestli bude raději dobře pracovat nebo bude potrestán. Z teorie vyplývá, že „cukr i bič“ spadají do kategorie vnějších stimulů, (ADAIR, 2004, s. 20).

2.3 Motivace vs Stimulace

V manažerské praxi je běžné volně nakládat s pojmy motivace a stimulace, ale je velmi důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějakému úkolu vzniká buď proto, že splnění úkolu vede k zisku nějakých zvenčí přicházejících hodnot (finanční odměna), nebo proto, že jeho splnění je spojeno s vnitřním pocitem člověka, který má úkol splnit. Musíme tedy rozlišit, zda je úkol splněn pod vlivem, (PLAMÍNEK, 2010, s. 14) :

- Vnějších podnětů (stimulů).
- Vnitřních pohnutek (motivů).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, jestliže navodíme chuť něco udělat, splnit nějaký úkol pomocí vnějších podnětů, tak se jedná o stimulaci. Naopak, pokud pocit splnit nějaký úkol je v člověku uvnitř, mluvíme o motivaci, (PLAMÍNEK, 2010, s. 14).

2.4 Proces motivace

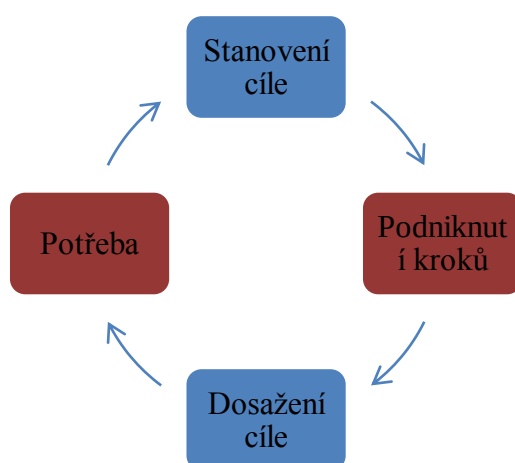
Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali nějakým žádoucím způsobem. Rozlišujeme tři složky motivace, (ARMSTRONG, 2007, s. 219) :

- **Směr** – o co se určitá osoba pokouší, co chce dělat.
- **Úsilí** – jak o to určitá osoba usiluje.

- **Vytrvalost** – jak dlouhou dobu o to určitá osoba usiluje.

Motivováním jiných lidí docílíme toho, že je uvádíme do směru, který potřebujeme, chceme a dosáhneme tím žádoucího výsledku. Pokud motivujeme sebe sama tak to, že podnikáme určité kroky nám zajistí, že se dostaneme tam, kam chceme. Lidé bývají motivováni pouze tehdy, jestliže jejich kroky povedou ke splnění nějakého cíle a k dosažení nějaké hodnoty nebo například peněžní odměny. Tento cíl nebo odměna musí ale vést ke splnění nějaké potřeby. Pokud tomu tak není, tak lidé nejsou správně motivováni, (ARMSTRONG, 2007, s. 220).

Lidé, kteří jsou dobře motivováni, mají jasně definované své cíle. Tito lidé se snaží podnikat kroky k dosažení svých cílů a tím uspokojují i své potřeby. Můžeme říci, že je to ta nejlepší forma motivace. Většina lidí však potřebuje motivaci z vnějšku. Každý z nás ji pak potřebuje ve větším, nebo naopak v menším měřítku. V organizaci jsou to právě manažeři, kteří hrají nejdůležitější roli v motivaci svých zaměstnanců. Pomocí odměn, stimulů, uspokojující práce a možnosti vzdělávání motivují zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům a růstu, (ARMSTRONG, 2007, s. 220).



Obrázek 1: Zobrazení procesu motivace (Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 220)

Výše uvedený model na obrázku nám zobrazuje, jak proces motivace souvisí s potřebami. Motivace je podmíněna zjištěním nějaké neuspokojené potřeby. Tato potřeba vytváří přání, nebo touhu něčeho dosáhnout, nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit tyto potřeby, přání a touhy. Poté se volí cesty, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud bude toho cíle dosaženo a potřeba bude uspokojena, je velmi pravděpodobné, jestliže se v budoucnu vyskytne podobná potřeba tak, že se chování, které vedlo k dosažení cíle, zopakuje. Pokud však nedojde k dosažení cíle, tak je velmi málo pravděpodobné, že se kroky vedoucí k dosažení cíle budou opakovat. Proces úspěšného opakování se nazývá zákon příčiny a účinku, (ARMSTRONG, 2007, s. 220).

2.5 Motivace a její typy

K pracovní motivaci lidí lze dojít dvěma různými cestami. První cesta spočívá v tom, že lidé motivují sami sebe a vykonávají práci, která je uspokojuje a uspokojuje i jejich potřeby. Naopak druhá cesta spočívá v tom, že lidi motivuje management prostřednictvím různých druhů metod, jako je například povýšení, odměna, pochvala, zvýšení platu atp. Existují dva typy motivace, které původně charakterizoval Herzberg a to motivace vnitřní a vnější, (ARMSTRONG, 2009, s. 110) :

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytváří a které je ovlivňují tak, aby se chovali určitým způsobem. Faktory tvoří odpovědnost a autonomie. Odpovědnost navozuje pocit, že je práce důležitá a že má pracovník kontrolu nad svými možnostmi. Autonomie představuje volnost konání, možnosti rozvíjet své schopnosti a dovednosti, postup v hierarchii pracovních míst.
- **Vnější motivace** – je to co dělá management pro lidi, aby ovlivnil jejich chování a aby je motivoval. Může to být například zvýšení platu, povýšení, nebo naopak disciplinární trest.

Z hlediska hodnocení účinnosti obou typů motivací se jeví jako lepší motivace vnitřní. Vnitřní motivace má dlouhodobější a hlubší účinek, protože je součástí jedince a není

mu nijak nucena zvnějšku. Motivace vnější naopak může mít okamžitý, výrazný účinek, avšak účinek nemusí být dlouhodobý, (ARMSTRONG, 2009, s. 110).

2.6 Teorie Motivace

Proces motivace do jisté míry vychází z několika teorií motivace. Tyto teorie se snaží podrobně vysvětlit, co to vlastně znamená proces motivace, (ARMSTRONG, 2009, s. 111).

2.6.1 Teorie X a teorie Y

Teorie X a Y, která byla formulována Douglasem McGregorem, pochází z prvních motivačních teorií. McGregor formuloval lidské chování jako dva protichůdné směry, (FORSYTH, 2007, s. 14).

Teorie X neboli první směr předpokládá, že lidé jsou líní a nezodpovědní, o práci se nezajímají. Takže jestliže se má dosáhnout nějakých výsledků, musí k tomu být lidé nuceni a tlačeni. Jako podpora pro tento proces může sloužit odměna, která je lidem za práci slíbena. Naopak Teorie Y neboli druhý směr, předpokládá, že lidé jsou pracovití, chtějí pracovat, mají zájem o práci a práce je baví. Lidé dále usilují o to, aby jim práce přinesla spoustu pozitivních zkušeností a aby je uspokojovala. Teorie Y se tedy na věc dívá z opačného úhlu pohledu, než teorie X, (FORSYTH, 2009, s. 16).

Pravdu mají obě dvě teorie. Douglas McGregor ovšem formuloval dva extrémy, které mohou lidé v zaměstnání zaujímat. Pravdou je, že existují zaměstnání, která jsou záživná, zábavná a naplňující. Na druhou stranu jsou i zaměstnání opačná, které jsou nudná. Pak je tedy jasné, že mnohem snadnější motivační proces bude probíhat u teorie Y. Jestliže upřednostňujeme teorii X nebo Y a teorie Y je rozhodně atraktivnější, naznačuje to, že motivace vytváří proces, který chce vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace. Některá motivace může lidi přesunout z teorie X do teorie Y, pak

je jednodušší vytvořit principy u pozitivní teorie Y k dosažení ještě lepších úrovní motivace a tedy i lepšího výkonu, (FORSYTH, 2009, s. 17).

2.6.2 Maslowova hierarchie potřeb (teorie potřeb)

Další teorie motivace se zabývá uspokojováním lidských potřeb. Autorem této teorie je Abraham Maslow. Ten ve své teorii tvrdí, že lidské potřeby musejí být uspokojovány postupně. Nejdříve musejí být uspokojeny potřeby nejzákladnější a až poté mohou být stanoveny další cíle a uspokojeny další potřeby, (FORSYTH, 2000, s. 15).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (zdroj: převzato ze/ (STUHLÍK, 2000, s. 97))

Lidské potřeby podle Abrahama Maslowa, (FORSYTH, 2009, s. 17) :

- **Fyziologické potřeby** – jsou to první a základní potřeby člověka. Jedná se o potřeby: mít co jíst, pít, potřeby tepla, přístřeší, odpočinku, sexu. V pracovním prostředí to znamená, že lidé potřebují mít nejprve dostatek peněz, aby tyto základní potřeby mohli naplnit a uspokojit.

- **Jistoty a bezpečí** – potřeby jistoty a bezpečí jsou následujícími potřebami člověka. V práci to může být jistota pracovního místa zajištěná například smlouvou na dobu neurčitou.
- **Sociální potřeby** – pracovní prostředí je svým způsobem prostředím společenským a pro většinu lidí znamená mnoho kontaktů v jejich životě. Sociální potřeby jsou spojovány nejčastěji s prací v týmech.
- **Uznání a vážnost** – uznání a vážnost jsou dalším důležitým typem potřeb. Tyto potřeby jsou spojeny s uznáním lidí od společnosti a od lidí, kteří tuto společnost tvoří.
- **Seberealizace** - Patří sem také sebedůvěra a sebeuspokojení, naděje v lepší budoucnost, jež přibližuje lidi k využití vlastních schopností, kterých jsou si vědomi a učiní je tak šťastnějšími.

Z této teorie vychází, že nejdůležitější je její hierarchický charakter a účinně motivovat lidi lze pouze tehdy, jestliže tuto hierarchii potřeb respektujeme. Pokud se tedy zaměříme pouze jen na některou část a nižší potřeby zůstanou neuspokojeny, tak je celé motivační působení k ničemu. Je totiž zbytečné lidem říkat, jak si jejich práce vážíme a jak je pro nás důležitá, jestliže jejich plat jim nedovoluje obstarat si důstojné bydlení a ošacení, (FORSYTH, 2000, s. 16).

Maslowova teorie je bohužel kritizována za svoji nepružnost a nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem. Je tomu tak proto, že různí lidé mohou mít různé potřeby a priority a je obtížné spoléhat na to, že se lidské potřeby vždy vyvíjí přesně hierarchicky. I Abraham Maslow vyslovil jisté pochybnosti o platnosti této teorie, (ARMSTRONG, 2007, s. 224).

2.6.3 Herzbergova teorie

Herzbergova teorie neboli Herzbergův dvoufaktorový model, autorem je Frederick Herzberg. Tato teorie je důležitá z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, který vytváří pozitivní motivaci. Herzberg v této teorii popsal dvě skupiny faktorů, které ovlivňují lidi, (FORSYTH, 2009, s.18).

První z faktorů jsou faktory hygienické – to jsou takové faktory, které nás negativně ovlivňují, navozují nám negativní pocit. Druhé faktory jsou faktory motivační – to jsou faktory, které v nás vyvolávají pozitivní a dobré pocity, (FORSYTH, 2009, s. 18).

Hygienické faktory neboli faktory nespokojenosti, (FORSYTH, 2009, s. 18) :

- Politika společnosti, administrativa.
- Míra kontroly.
- Pracovní podmínky.
- Plat.
- Vztah s ostatními.
- Osobní život.
- Pracovní pozice.
- Pracovní jistota.

Uvedené faktory jsou faktory vnějšími, které mají na člověka určitý vliv. Pokud jsou tyto faktory v pořádku, tak i motivační pocity člověka by měly být v pořádku. Pokud se však vyskytne problém, vzniká nebezpečí, že motivační pocity člověka budou ohroženy, (FORSYTH, 2009, s. 19).

Motivátory neboli faktory spokojenosti, (FORSYTH, 2009, s. 19) :

- Úspěch.
- Uznání.
- Náplň práce.
- Zodpovědnost.
- Povýšení, postup.
- Možnost růstu.

U hygienických faktorů platí, že ani jedna z věcí nemůže kladně působit na motivační pocity a posílit je. Pokud člověk tuto oblast zvládne, zbaví se pouze demotivace, ale to něco navíc, něco pozitivního nám nabízí až motivátory neboli faktory spokojenosti. Motivátory jsou klíčové faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci, vycházejí z hlubin lidské povahy, (FORSYTH, 2000, s. 18).

Herzbergova teorie je často kritizována kvůli metodě výzkumu, která byla použita. Metoda byla kritizována, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Avšak navzdory této kritice a tím, že je pro obyčejného člověka snadno srozumitelná, má tato teorie stále úspěch. Na jejím úspěchu se podílí i to, že ladí s myšlenkami Abrahama Maslowa, (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

2.6.4 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z myšlenek Fredericka Winslow Taylora a objevila se koncem 19. století s cílem zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. „Instrumentalita“ je v podstatě přesvědčení, že pokud uděláme nějakou věc tak to povede k věci druhé. Teorie také tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Z teorie dále vychází, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže pro něho plynoucí odměny nebo tresty budou přímo spojené s jeho pracovním výkonem, (ARMSTRONG, 2009, s. 111).

2.6.5 Teorie zaměřené na proces

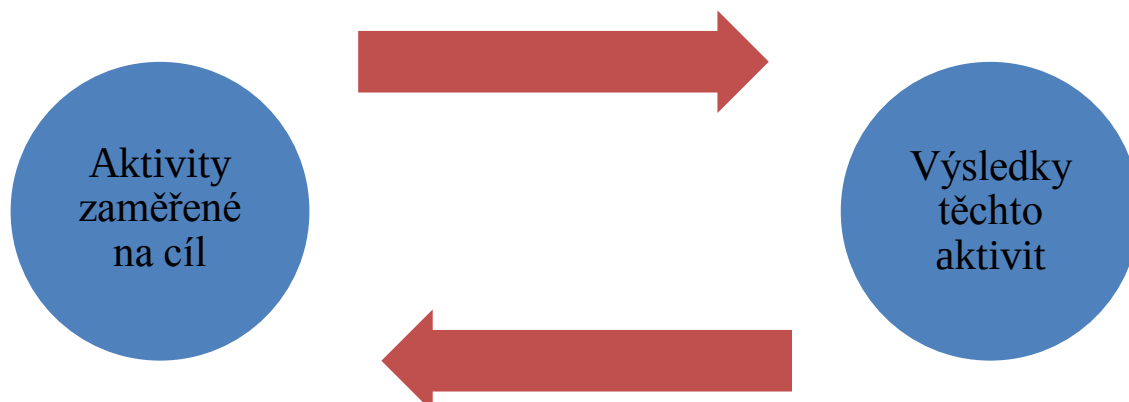
Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, dále se také zaměřují na základní potřeby. Jsou známy také pod názvem kognitivní neboli poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je prezentují a chápou. Teorie zaměřené na proces jsou většinou mnohem užitečnější pro manažery než teorie potřeb, a to především proto, že poskytují reálnější „návod“ pro metody motivování lidí, (ARMSTRONG, 2009, s. 113).

Nejznámějšími teoriemi zaměřenými na proces jsou, (ARMSTRONG, 2007, s. 224) :

- Teorie očekávání.
- Teorie cíle.
- Teorie spravedlnosti.

Teorie očekávání

Je to hlavní teorie zaměřená na proces a říká se jí také expektační teorie. Autorem teorie očekávání je Viktor Vroom. Teorie se zabývá principy, které jsou spojovány s dosahováním cílů. Tato teorie může fungovat tak, že si představíme kruh s jasně zadanými cíly a aktivitami, které vedou a popohání lidi k jejich dosažení a pokračují dále v nastavování cílů nových. V podstatě jde o obyčejný zdravý rozum, ale to co teorie říká je, že pozitivní efekt je znásoben proporcionálně podle stupně dosažených cílů. Ve skutečnosti mají lidé určitou stupnici, manažeři si pak musejí dát pozor na rozdíly mezi různými stupni na stupnici. Nevylučuje se ani, aby měli manažeři vysoké požadavky a stanovovali vysoké cíle zaměstnancům, ale jde o to, aby ovlivňovali názor lidí na tyto vysoké cíle a požadavky, (FORSYTH, 2009, s. 21).



Obrázek 3: Zobrazení činnosti vedoucí k cíli (Zdroj: FORSYTH, 2009, s. 20)

Teorie Cíle

Jejím autorem je Latham Lock. Teorie říká, že motivace a výkon jsou větší, jestliže jsou jednotlivcům určeny specifické cíle, pokud jsou tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležité je, aby se jedinci podíleli na stanovování cílů, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení cílů vyšších. Vysoké a náročné cíle se musejí zkontrolovat a odsouhlasit a jejich plnění musí být podporováno vedením. Závěrem můžeme říct, že pro udržení motivace je nejdůležitější zpětná vazba. Teorie cíle hraje významnou roli v řízení pracovního výkonu, (ARMSTRONG, 2007, s. 226).

Teorie Spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak je zacházeno s lidmi a jak toto zacházení lidé chápou. Jestliže, je s člověkem jednáno tak jako s jinými lidmi, kteří mají stejné postavení jako on, znamená to spravedlivé zacházení. Teorie říká, že lidé budou mnohem lépe motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě. Naopak, pokud s nimi nebude zacházeno spravedlivě, dojde k demotivaci, (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

2.7 Odměňování zaměstnanců a řízení pracovního výkonu

Odměňování má v koncepci řízení pracovního výkonu dvojí úlohu. Za prvé má motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu, rozvoji a dosažení jejich cílů. Mluvíme tedy v tomto případě o pobídkách. Za druhé má zaměstnance oceňovat a odměňovat za dosažení nebo překročení jejich cílů. V tomto případě mluvíme o bonusech neboli odměnách, (KOUBEK, 2004, s. 159).

Způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu, (KOUBEK, 2004, s. 163) :

- Odměňování podle výkonu.
- Odměňování podle schopností.
- Odměňování podle znalostí a dovedností.
- Odměňování podle přínosu.
- Odměňování za očekávané výsledky práce.

2.7.1 Odměňování podle výkonu

Pokud se jedná o odměňování zaměstnanců podle pracovního výkonu, tak je mzda nebo bonus (odměna) závislá na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Hlavními rysy odměňování podle výkonu jsou, (KOUBEK, 2004, s. 163) :

- **Mzdová struktura** – struktura je navržena tak, aby bylo možné mzdu zvýšit v rámci mzdového rozpětí platové třídy, do které zaměstnanec patří.
- **Růst mzdy a pracovní výkon** – růst mzdy odpovídá dosaženému pracovnímu výkonu v rámci platové třídy.
- **Zpomalující se zvyšování** – zvyšování mzdy vázané na výkon se postupně zpomaluje.

2.7.2 Pracovní výkon a motivace

Můžeme říci, že pracovní výkon závisí na velikosti motivace člověka. Dalšími důležitými faktory, které ovlivňují pracovní výkon, jsou schopnosti a dovednosti, tedy jakési vnitřní podmínky člověka. Dále pracovní výkon ovlivňují také vnější podmínky, za kterých se práce vykonává: technické vybavení, organizace práce, dále fyzické podmínky kterými jsou například: hluchost, prašnost, bezpečí atp., (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 81).

Individuální výkon pracovníka je součinem motivace (M), schopností (S) a možností či podmínek (P), (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 81):

$$V = f \times (M \times S \times P)$$

Vzorec platí však jen do určité optimální hodnoty. Jestliže se motivace zvyšuje za tuto optimální hodnotu, tak může dojít k „přemotivovanosti“ a tím pádem se pracovní výkon snižuje. Avšak ve většině případů, se v reálném pracovním životě setkáváme se situací, kdy je potřeba motivaci zaměstnanců zvyšovat a ne naopak snižovat v důsledku „přemotivovanosti“. Otázka podněcování pracovní motivace zaměstnanců je nejdůležitějším tématem práce s lidmi, (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 82).

2.7.3 Základní mzda

Základní mzda, časová mzda, neboli plat, představuje hodinovou týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za svou odvedenou práci. Typ této mzdy je nejpoužívanější mzdovou formou. Základním cílem jakéhokoliv systému základních mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, které je závislé na jejich pracovních úkolech a výkonu, (KOUBEK, 2007, s. 309).

Další formy mezd mohou být, (KOUBEK, 2007, s. 307):

- Úkolová mzda.
- Podílová mzda (provizní).
- Mzdy za očekávané výsledky práce.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti.
- Mzdy a platy za přínos.
- Dodatkové mzdové formy (prémie, osobní odhodnocení, příplatky, atd.).

2.7.4 Prémie

Prémie bývají nejčastěji poskytovány zaměstnancům, kteří pobírají základní neboli časovou mzdu, nebo mzdu úkolovou. Rozlišujeme prémie dvojího typu, (KOUBEK, 2007, s. 315) :

- **V určitém časovém intervalu opakující se prémie za uplynulé období v závislosti na odvedeném pracovním výkonu** - prémie se váže na splnění nějakého plánu. Podrobněji se touto problematikou zabývá prémiový řád společnosti.
- **Jednorázová prémie** - je to bonus nebo odměna poskytovaný za mimořádný pracovní výkon. Tento bonus může mít peněžní i nepeněžní charakter.

2.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou odlišné od ostatních odměn v tom ohledu, že je společnost poskytuje svým zaměstnancům už jen proto, že pro ni pracují. Na rozdíl od předchozích uvedených forem odměňování se neváží přímo na výkon pracovníka, (KOUBEK, 2007, s. 319).

2.8.1 Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě

Zaměstnanecké výhody můžeme členit různým způsobem, v Evropě je rozdělujeme do tří skupin, (KOUBEK, 2007, s. 320):

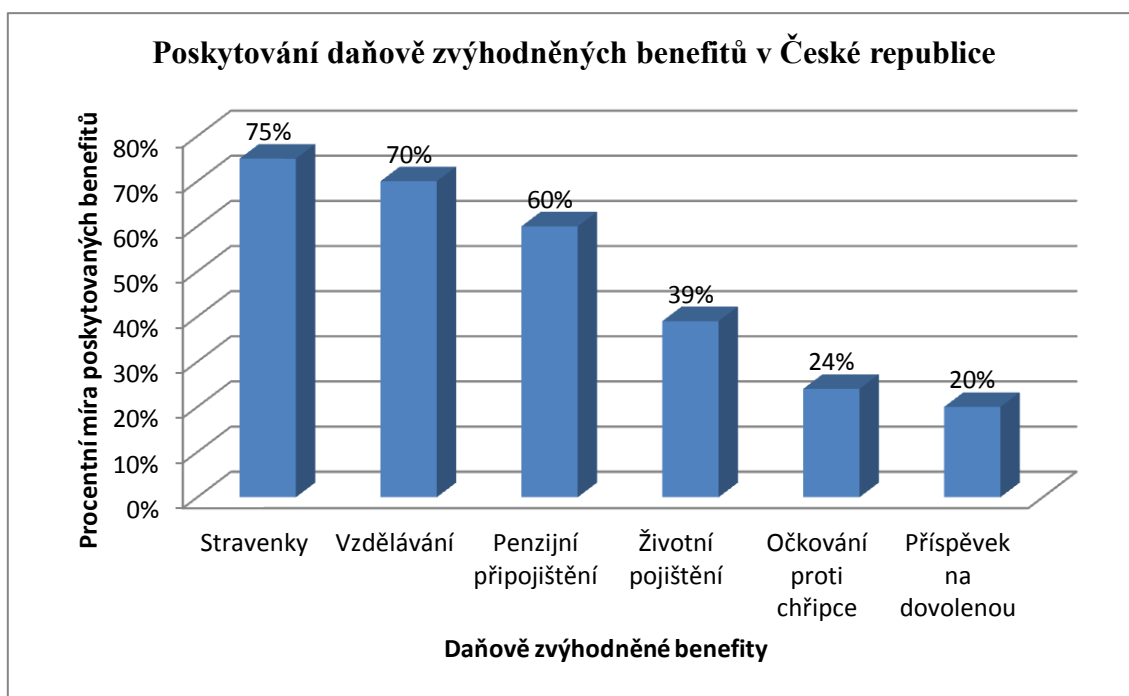
- **Výhody se sociální povahou** – jedná se o důchody, životní pojištění hrazené zcela, nebo z části společností, půjčky, jesle a mateřské školky.
- **Výhody, které mají vztah k práci** – stravování, zvýhodněný prodej produktů společnosti, vzdělávání.
- **Výhody spojené s postavením ve společnosti** – služební automobily, telefon, náklady na reprezentaci společnosti, bezplatné bydlení.

2.8.2 Zaměstnanecké benefity v České republice

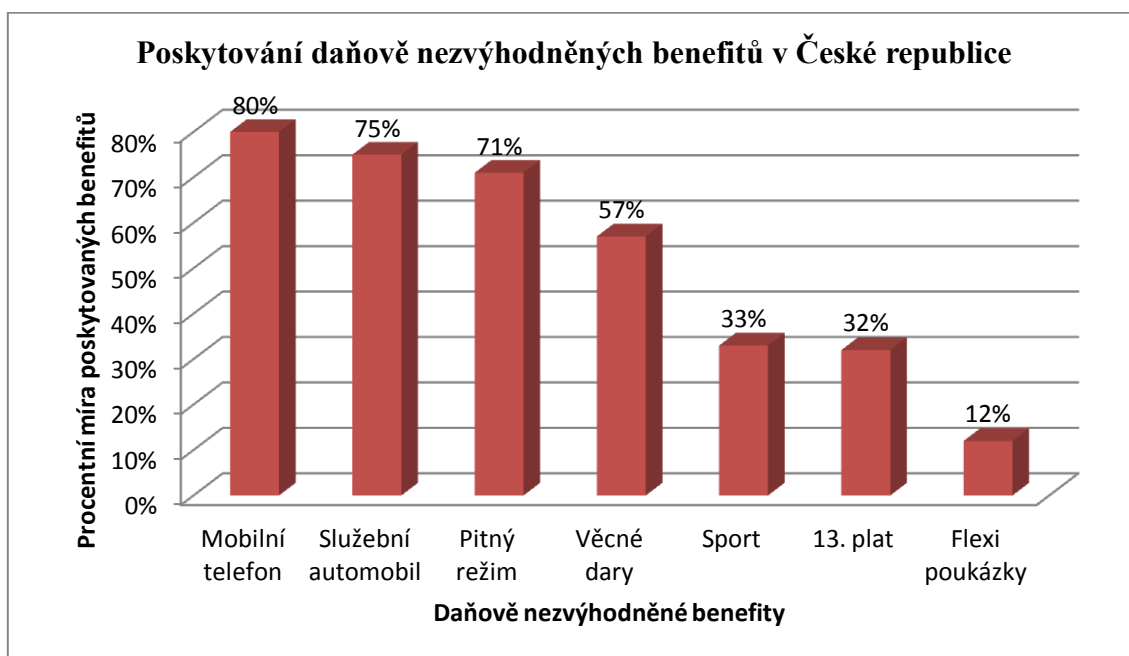
V červnu roku 2010 uskutečnila společnost ING ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR průzkum týkající se zaměstnaneckých benefitů. Průzkumu se zúčastnilo 178 českých firem, (BĚŤÁK, 2010).

Z průzkumu vyšlo, že mezi nejoblíbenější daňově zvýhodněné benefity patří: stravenky 75 %, vzdělávání 70 %, penzijní připojištění 60 %, životní pojištění 39 %, očkování proti chřipce 24 % a příspěvek na dovolenou 20 %. Naopak mezi nejoblíbenější daňově nezvýhodněné benefity patří: mobilní telefon 80%, služební automobil 75 %, pitný režim 71 %, věcné dary 57 %, sport 33 %, 13. plat 32 %, flexi poukázky 12 %, (BĚŤÁK, 2010).

Závěrem můžeme říci, že ekonomická situace odráží množství poskytovaných benefitů. Mezi nejoblíbenější benefity pak patří daňově zvýhodněné stravenky, avšak na jejich poskytování nemá ekonomická situace až tak velký vliv. Pokud se firmám zlepšila ekonomická situace, pak na toto zlepšení reagují z hlediska benefitů tím, že zaměstnancům rozšiřují nabídku daňově nezvýhodněných benefitů, (BĚŤÁK, 2010).



Graf 1: Poskytování daňově zvýhodněných benefitů v České republice (Zdroj: převzato ze / (BĚŤÁK, 2010))



Graf 2: Poskytování daňově nezvýhodněných zaměstnaneckých benefitů v České republice (Zdroj: převzato ze/ BĚŤÁK, 2010)

2.9 Vybrané zaměstnanecké benefity a jejich daňové řešení

K velmi často poskytovaným zaměstnaneckým benefitům se značnými daňovými výhodami jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, určitě patří příspěvek zaměstnavatele poskytovaný zaměstnancům na, (MACHÁČEK, 2010, s. 21):

- Penzijní připojištění.
- Soukromé životní pojištění.
- Kombinace příspěvku na penzijní i soukromé životní pojištění

2.9.1 Daňové řešení příspěvku u zaměstnance

Podle zákona č. 586/1992 Sb. (§ 6 odst.9 písm. p) zákona o daních z příjmu, může zaměstnavatel zaměstnanci přispět na penzijní nebo soukromé životní pojištění v úhrnu maximálně 24 000 Kč ročně a tento příspěvek je u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti. Příspěvek musí být poukázán na účet penzijního připojištění zaměstnance se státním příspěvkem. Nebo na účet soukromého životního pojištění zaměstnance, na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, která je oprávněna provozovat pojišťovací činnost na území České republiky, nebo pojišťovnou která sídlí v jiném členském státě EU nebo Evropského hospodářského prostoru. Ve smlouvě musí být dále sjednána podmínka výplaty pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, (586/1992 Sb.).

Maximální částka 24 000 Kč ročně je sledována za oba druhy pojištění. Je tedy čistě na zaměstnavateli, v jaké výši přispívá na penzijní a zároveň životní pojištění. Může samozřejmě také přispívat pouze na jedno z nich. Musíme však zmínit, že daňové výhody na straně zaměstnance plynoucí z tohoto příspěvku nelze uplatnit v případě, kdy zaměstnavatel poskytl zaměstnanci příspěvek ve finanční podobě, (MACHÁČEK, 2010, s. 22).

2.9.2 Daňové řešení příspěvku u zaměstnavatele

Příspěvky zaměstnavatele na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění zaměstnance, jsou daňově uznatelnými náklady a to bez ohledu na jejich poskytovanou výši, pokud jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, nebo pokud zákon nestanoví jinak. Daňově uznatelným výdajem bude i příspěvek zaměstnavatele zaměstnancům, kteří pracují na základě smlouvy o provedení práce nebo smlouvy o pracovní činnosti, ale opět musí být splněny výše jmenované podmínky, (MACHÁČEK, 2010, s. 23).

2.10 Motivační program

„Motivační program vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců“, (MÍKA, 2005).

2.10.1 Charakteristika motivačního programu

Motivační program představuje konkrétní systém práce s lidmi v organizaci se zacílením na kladné působení pracovní motivace zaměstnanců. Motivační program společnosti tvoří soubor pravidel, opatření a postupů, které slouží k naplňování organizačních potřeb a cílů. Základním posláním je to, aby byli zaměstnanci dobře motivováni a z této motivace by měl plynout optimální přístup k práci a to hlavně v těch ohledech, které jsou významné pro společnost, (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 409).

Obecné předpoklady k tomu, aby byl pracovník spokojen, a aby podával adekvátní pracovní výkon jsou, (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 409) :

- **Pracovník vykonává práci, která je smysluplná** – vykonává práci, která má význam pro společnost, kde pracuje.
- **Pracovník vykonává práci, která je pro něj zajímavá** – práce by měla být přiměřeně náročná a měla by umožňovat osobní rozvoj.

- **Pracovník má perspektivu** – práce by měla umožňovat pracovníkovi odborný růst a postup.
- **Pracovník je za svoji práci hodnocen** – z hlediska obsahu způsobem, který odpovídá kvalitě a množství práce. Z hlediska formálního tak, aby respektovalo jejich oprávněná očekávání.
- **Pracovník je informován o všech skutečnostech (přiměřeně)** – myslí se tím informovanost o skutečnostech, které jsou pro něj významné.
- **Pracovník pracuje v podmínkách příznivého sociálního prostředí** – měla by být zajištěna vzájemná tolerance a důstojnost pracovníka.

Jeden z přístupů, který vede k vytvoření ideálních předpokladů pro utvoření požadované kvality pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Základním znakem tohoto tvrzení je tvorba či obohacování obsahu práce v širším slova smyslu. Obohacování práce může nabývat nejrůznějších forem, (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 412):

- **Zvyšování různorodosti práce** – různorodost práce vede k tomu, že je vyžadováno širší množství schopností a dovedností.
- **Důraz na komplexnost pracovních úkolů** – pracovní úkol se tak stává uzavřený a samostatně identifikovaný.
- **Zvyšování významu pracovních úkolů** – konkrétní pracovní činnost by měla mít význam jak vně tak i uvnitř podniku.
- **Zvyšování autonomie pracovního jednání** – zvyšování autonomie by mělo posilovat nezávislost pracovníka a to především z hlediska obsahového a časového.
- **Posilování zpětné vazby** – posilování zpětné vazby je v tomto smyslu chápáno jako větší informovanost pracovníka o výsledcích jeho vlastní práce.

Tyto formy pracovního obsahu mají svůj význam i v jednotlivých organizačních přístupech. K nejčastějším organizačním přístupům patří, (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 412):

- **Střídání pracovních míst** – střídání pracovních míst slouží k tomu, aby pracovník v předepsaných časových intervalech střídal pracoviště, která jsou svoji strukturou činností podobná. Dochází tak k větší rozmanitosti činnosti.
- **Rozšiřování obsahu práce** – slouží k tomu, aby se zaměstnanci rozšířil počet pracovních operací, které jsou kvalitativně stejné a které vykonává v rámci své vlastní pracovní činnosti.
- **Obohacování obsahu práce** – má svůj význam v tom, že se zaměstnanci rozšíří rozhodovací a kontrolní prostor.
- **Poskytování dílčí samostatnosti pracovním skupinám** – spočívá v tom, že se vytvoří menší pracovní skupiny (týmy), které vzájemně s přidělenými skupinovými úkoly dostávají přidělenou i určitou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí. Výsledkem je, že pracovní skupina (tým) získá vyšší pracovní samostatnost, ale také i odpovědnost za svoji činnost.

2.10.2 Tvorba a realizace motivačního programu

Jestliže má být dosaženo cíle efektivního fungování společnosti, tak tvorbě motivačního programu musí předcházet řada rozborů a analýz, které jsou především zaměřeny na identifikaci kritických míst v jejím fungování a činnosti. V podstatě jde o shromáždění a rozbor skupiny ekonomických informací. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 413).

Tvorbu a přípravu motivačního programu můžeme rozdělit do několika kroků (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 414) :

- **Analýza motivační struktury pracovníků organizace** – spočívá především ve vyhodnocení jejich spokojenosti. Tento základní krok vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.

- **Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu** – jedná se o určení oblastí, na které je třeba se zaměřit v rámci působení motivačního programu.
- **Zpracování současné výkonnosti pracovníků v určité oblasti a stanovit její cílovou úroveň.**
- **Vymezení potencionálních stimulačních prostředků** – především ve vztahu zaměření motivačního programu. Jde především o ujasnění možnosti stimulace a o vybrání konkrétních forem stimulace.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.**
- **Vlastní sestavení motivačního programu** – jedná se o sestavení ve formě organizačního dokumentu.
- **Seznámení všech pracovníků společnosti s přijatým motivačním programem** – i když se tento krok může zdát nevýznamný, tak opak je pravdou. Důležitost tohoto kroku spočívá v tom, že vědomí pracovníků o tom, že pro ně společnost něco dělá, především pro jejich pracovní spokojenost a motivaci, má pozitivní vliv na jejich pracovní jednání.

Společnost by také měla provádět kontrolu výsledků uplatňování motivačního programu a také realizovat jeho případné úpravy. Zejména kvůli těmto dvěma hlediskům je nesmírně důležité sledovat a počítat s tím, že se potřeby společnosti i podmínky pracovní činnosti zaměstnanců se v čase mění. Proto je velmi důležité motivační program v čase podle potřeb společnosti měnit, (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 415).

3 Analýza problému a stávající situace

3.1 Charakteristika a představení společnosti

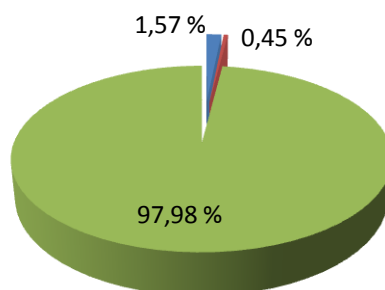
3.1.1 Základní údaje

Tabulka 1: Základní informace o České spořitelně a.s. (Zdroj: Upraveno dle/ (JUSTICE, 2011))

Název firmy:	Česká spořitelna a.s.
Sídlo:	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00
Identifikační číslo:	452 44 782
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu do OR:	30. prosince 1991
Předmět podnikání:	Výkon činností uvedených v zákoně o bankách
Základní kapitál	15 200 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	10 744
Výsledek hospodaření za rok 2010:	12,1 mld. Kč

Struktura akcionářů České spořitelny

■ Města a obce ČR ■ Ostatní právnické a fyzické osoby ■ Erste Bank, Vídeň - Rakousko



Graf 3: Struktura akcionářů České spořitelny k 31.12.2010 (Zdroj: Převzato z/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010))

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět strukturu akcionářů České spořitelny. Z grafu je patrné, že největším akcionářem s podílem 97,98 % akcií je rakouská Erste Bank se sídlem ve Vídni. Nepatrnými akcionáři jsou také města a obce České republiky, které vlastní 1,57 %, a také ostatní fyzické a právnické osoby, které mají ve vlastnictví 0,45 % akcií, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010).

Představenstvo

Představenstvo České spořitelny a.s. tvoří pět členů (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010):

- Předseda představenstva: Ing. Pavel Kysilka, CSc..
- Člen představenstva: Mgr. Dušan Baran.
- Člen představenstva: Ing. Daniel Heler.
- Člen představenstva: Ing. Jiří Škorvaga, CSc..
- Člen představenstva: Dr. Heinz Knotzer.

Dozorčí rada

Dozorčí radu České spořitelny a.s. tvoří devět členů (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010):

- Předseda dozorčí rady: Dr. Manfred Wimmer.
- Člen dozorčí rady: JUDr. Eliška Bramborová.
- Člen dozorčí rady: Ing. Zdeněk Jirásek.
- Člen dozorčí rady: Dipl. Ing. Maximilian Hardegg.
- Člen dozorčí rady: Herbert Juranek.
- Člen dozorčí rady: Claudia Höller.
- Člen dozorčí rady: Jolana Dyková.
- Člen dozorčí rady: Mag. Bernhardt Spalt.
- Člen dozorčí rady: Dr. Heinz Kessler.

3.1.2 Historie

Historie České spořitelny sahá až do roku 1825, kdy zahajovala svoji činnost Spořitelna Česká, jako nejstarší předchůdce České spořitelny. Na tradici již zavedeného českého a československého spořitelnictví navázala Česká spořitelna v roce 1992 jako akciová společnost. Velké množství klientů, tedy přesně 5,3 milionu hovoří jasně o jejím silném postavení na českém trhu, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012a).

Velká změna nastala v roce 2000, kdy se Česká spořitelna stala členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě. Erste Group má 17,5 milionu klientů v osmi zemích, z nichž většina jsou členy Evropské unie. V červenci roku 2001 byla v České spořitelně úspěšně dokončena transformace, která byla zaměřena na zlepšení všech klíčových součástí banky, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012a).

3.1.3 Profil společnosti

Česká spořitelna nabízí kompletní portfolio finančních služeb pro fyzické, ale i právnické osoby. Představuje nejen banku, ale kompletní finanční skupinu. Cílem společnosti je uspokojit a předčit všechna očekávání každého klienta. Česká spořitelna udává směr, je vždy mezi prvními na trhu s příchodem nových produktů a služeb. Spořitelna se pyšní největší sítí bankomatů a bankovních poboček v celé České republice, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012a).

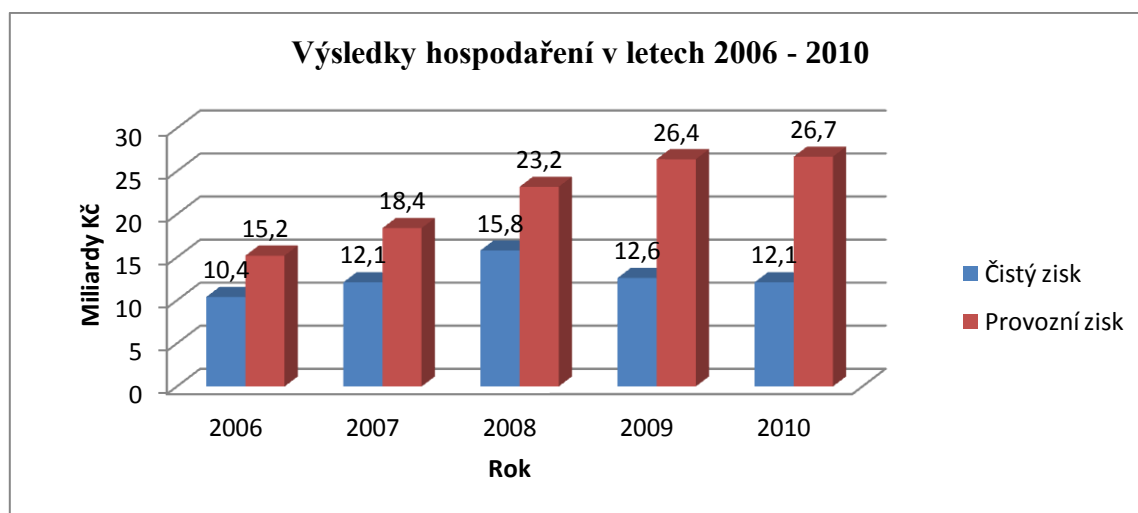
Česká spořitelna se kromě své podnikatelské činnosti věnuje i charitě prostřednictvím Nadace České spořitelny. Dále se věnuje také sponzoringu, kde můžeme například zmínit sponzorování České fotbalové reprezentace. O stížnosti a pohodlí klientů se stará ombudsman České spořitelny. Banka získala také několik ocenění například Banka roku 2010, Nejdůvěryhodnější banka roku 2011, kdy toto ocenění získala již po osmé v řadě. V závěru roku 2011 bylo České spořitelně uděleno odbornou veřejností a klienty také

ocenění Banka desetiletí a generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka, byl zvolen bankéřem roku, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012a).

3.1.4 Výsledek hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření můžeme vidět na následujícím grafu. Z grafu je patrné, že čistý zisk od roku 2006 až do roku 2008 výrazně rostl. V roce 2009 v důsledku finanční krize došlo k jeho poklesu. Naopak, co se týká zisku provozního, tak ten od roku 2006 roste a to i vzhledem k nepříznivým podmínkám, které bankovní trh provázejí od událostí z roku 2008, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010).

K 31. 12. 2010 vykazala Česká spořitelna konsolidovaný čistý zisk ve výši 12,1 mld. Kč. Nicméně i v tomto roce je hospodářský výsledek do jisté míry ovlivněn ekonomickou krizí, která zasáhla Českou republiku nejvíce v roce 2009. Na výši zisku se nejvíce podílí příjmy z čistých úrokových výnosů (67 %), příjmy z poplatků a provizí (27 %) a dále čistý zisk z obchodních operací (6 %). Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) dosáhl hodnoty 18,2 % což je pokles oproti roku 2009 o 2,1 %, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010).



Graf 4: Výsledky hospodaření v letech 2006 – 2010 v mld. Kč (Zdroj: Upraveno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010))

3.1.5 Dceřiné společnosti

Nedílnou součástí České spořitelny jsou také její dceřiné společnosti. Spořitelna má celkem jedenáct dceřiných společností, mezi které patří Brokerjet České spořitelny, Erste Corporate Finance, Factoring České spořitelny, Grantika České spořitelny, Partner České spořitelny, Penzijní fond České spořitelny, Realitní společnost České spořitelny, Reico České spořitelny, Stavební spořitelna České spořitelny, sAutoleasing, S Morava Leasing, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012b)

3.1.6 Nabídka produktů a služeb

Česká spořitelna nabízí svým klientům, fyzickým i právnickým osobám, široké spektrum služeb a produktů, které uspokojí všechny jejich přání a potřeby.

Osobní finance (služby a produkty pro fyzické osoby)

Osobní finance a služby jsou určeny především pro fyzické osoby. Do této kategorie patří: účty, platební karty, hotovostní a účelové úvěry, úvěry na bydlení, spoření a investování, pojištění, ostatní produkty a produkty ČS Premiér, které jsou určeny pro segment klientů s nadstandardními příjmy, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012c).

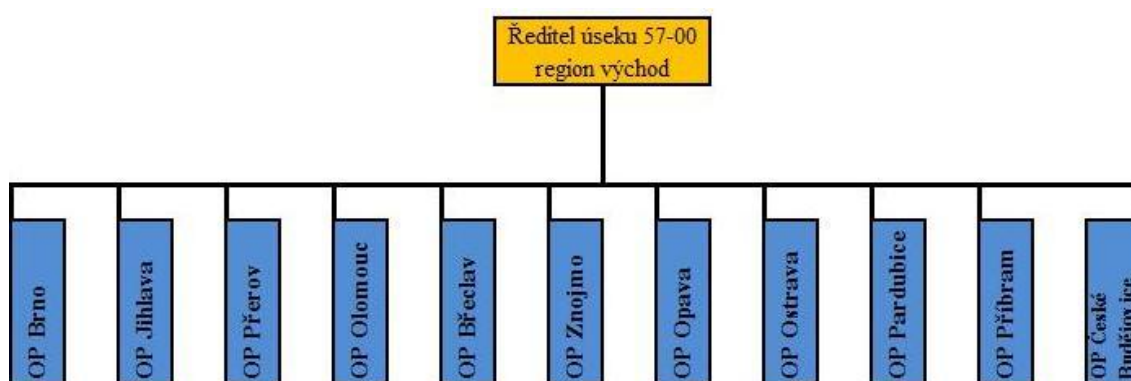
Podnikatelé firmy a instituce

Do této kategorie bychom mohli zahrnout poskytované služby a produkty pro: velké firmy, finanční instituce, podnikatele a malé firmy, developery, bytová družstva, města a obce, neziskové organizace, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012d).

3.2 Oblastní pobočka Brno

Oblastní pobočka Brno (dále jen OP Brno) je jednou z 11 oblastních poboček úseku 57-00 region východ (organizační struktura regionu východ je zobrazena na obrázku č. 4). Rozkládá se na území jižní Moravy. Součástí OP Brno, je 32 poboček, které jsou rozděleny na 6 mikrooblastí. Počet zaměstnanců OP Brno je v současné době 288. (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011)

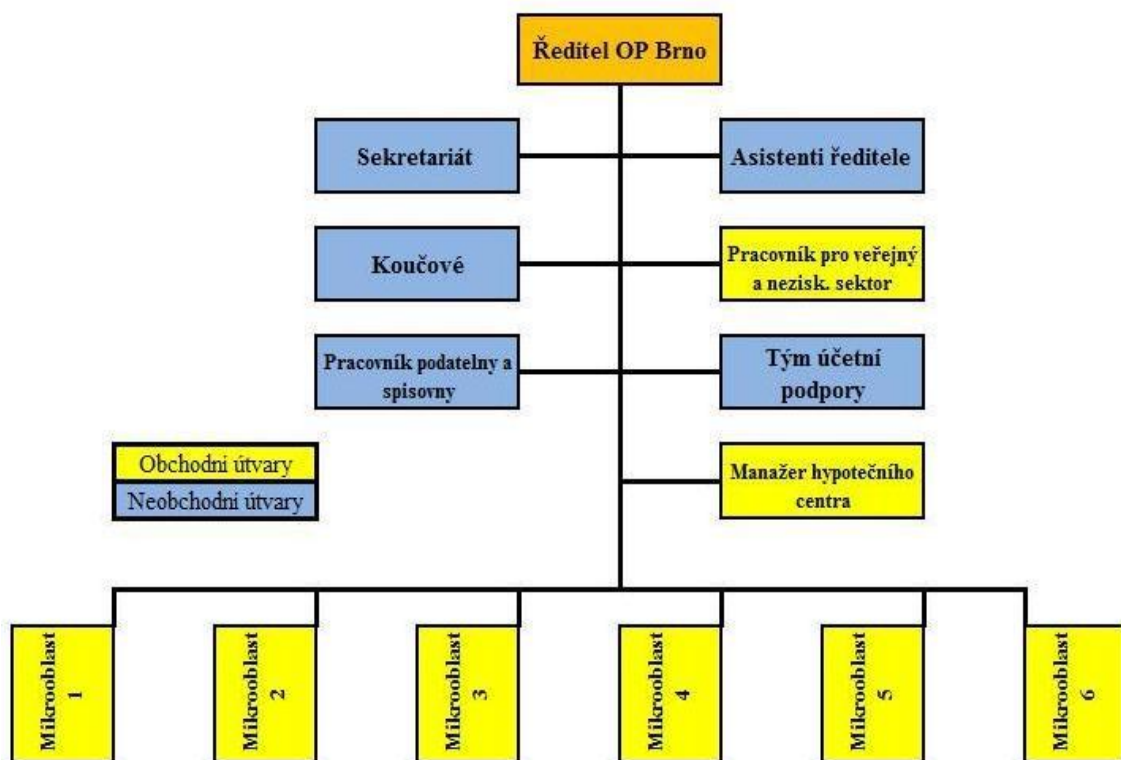
3.2.1 Organizační struktura



Obrázek 4: Organizační struktura úseku 57-00 region východ (Zdroj: upraveno dle/(INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Na obrázku můžeme vidět organizační strukturu úseku 57-00 region východ, kterou bychom mohli charakterizovat jako mírně modifikovanou funkcionální organizační strukturu.

Ředitel OP Brno přímo řídí sekretariát, asistenty ředitele, tým účetní podpory, pracovníka pro veřejný a neziskový sektor, kouče prodejních dovedností, pracovníka podatelny a spisovny, manažera hypotečního centra a šest manažerů mikrooblastí. Organizační strukturu a vztahy nadřízenosti a podřízenosti zobrazuje následující schéma.



Obrázek 5: Organizační struktura OP Brno (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Ředitel oblastní pobočky zodpovídá za plnění obchodních cílů pobočky, za dodržování standardů kvality obsluhy klientů a personální oblast v rámci OP Brno. Řídí manažery mikrooblastí, manažera pro veřejný a neziskový sektor, asistenty ředitele a tým účetní podpory. Reprezentuje na venek Českou spořitelnu a.s.

Manažer mikrooblasti zodpovídá za plnění obchodních cílů dané mikrooblasti, standardů kvality obsluhy klientů. Předkládá řediteli OP Brno návrhy na řešení personálního obsazení v rámci mikrooblasti. Řídí své zástupce, prostřednictvím svých zástupců poradce, privátní poradce a poradce pro firemní klientelu včetně administrativních pracovníků.

Pracovník pro veřejný a neziskový sektor. Zodpovídá za plnění obchodních cílů, standardů kvality obsluhy klientů v daném segmentu. Aktivně vyhledává obchodní příležitosti.

Na každé mikrooblasti pracují zaměstnanci na pozici: podpora pro soukromou klientelu, pokladník, poradce, privátní poradce, tým lídr, zástupce manažera mikrooblasti a manažer mikrooblasti.

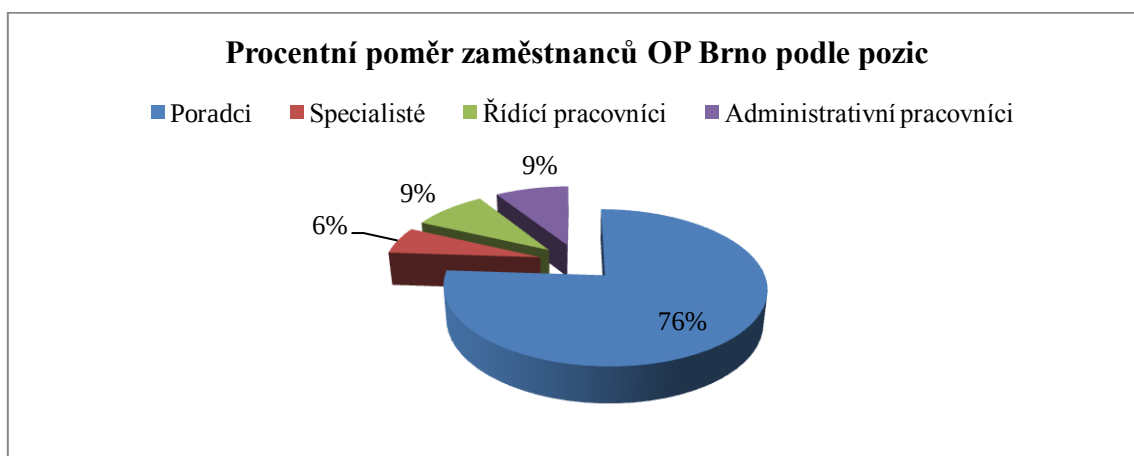
Pracovníci na pozici investiční specialista působí pouze na třech mikrooblastech. Taktéž pracovníci na pozici firemní poradce a podpora pro firemní klientelu nepůsobí na všech mikrooblastech, ale jen na dvou.

Pracovníci hypotečního centra tvoří samostatnou mikrooblast. Jedná se zejména o pracovníky na pozici: hypoteční specialista, hypoteční specialista pro externí prodejní síť.

3.2.2 Zaměstnanci

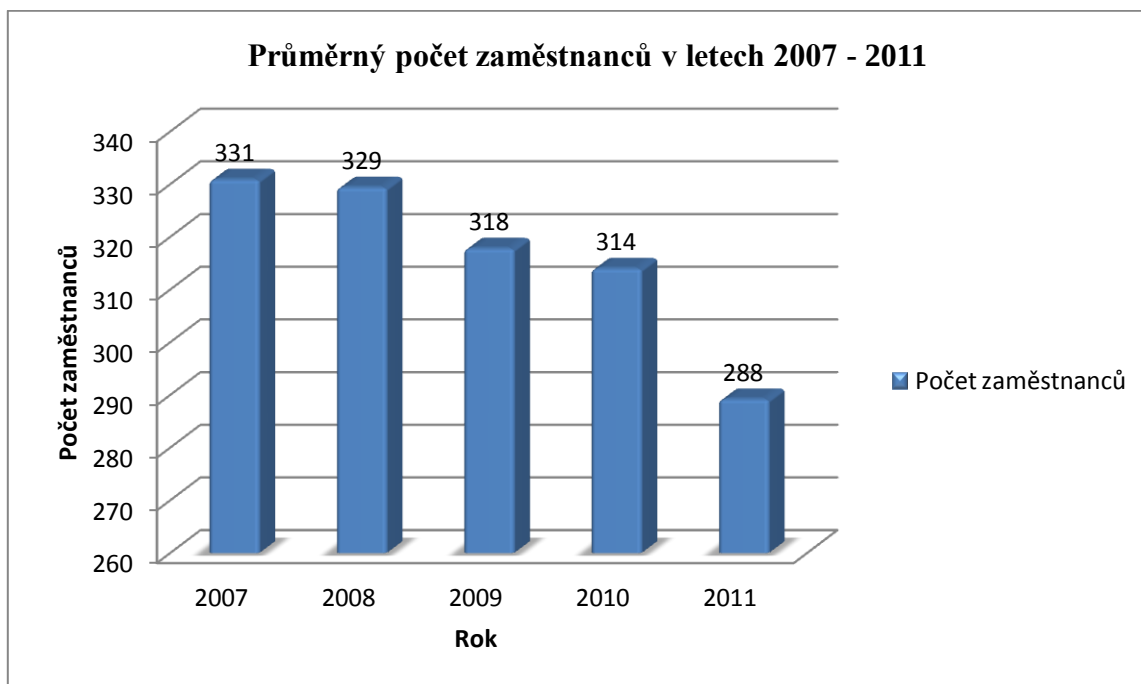
V OP Brno pracuje v současné době 288 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se v posledních pěti letech postupně snižoval a to zejména z důvodu hospodářské krize. Poměr zaměstnaných žen a mužů je 85 % ku 15 %. Průměrný věk zaměstnance je 38,2 let a průměrná doba působení v České spořitelně je 11,1 let. Co se týče dosaženého vzdělání zaměstnanců tak 21 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a 79 % zaměstnanců má úplné střední vzdělání s maturitou. Zaměstnance můžeme rozdělit do 4 základních pozic (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- **Poradci** (Poradce, Poradce specialista, Privátní poradce, Pokladník). Celkem 219 zaměstnanců.
- **Specialisté** (Hypoteční specialista, Hypoteční specialista pro externí prodejní síť, Investiční specialista, Firemní poradce, Kouč 2, Koordinátor externích vztahů, Koordinátor externích partnerů tipařů, Poradce pro veřejný a neziskový sektor, Trenér prodejních dovedností). Celkem 17 zaměstnanců.
- **Řídící pracovníci** (Tým lídr, Zástupce manažera mikrooblasti, Manažer mikrooblasti, Manažer hypotečního centra). Celkem 26 zaměstnanců
- **Administrativní pracovníci** (Pracovník podpory pro soukromou a firemní klientelu, Pracovník administrace, Sekretářka ředitele OP, Asistenti ředitele OP, Pracovník spisovny). Celkem 26 zaměstnanců.



Graf 5: Procentní poměr zaměstnanců OP Brno podle pozic (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Z grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků pracuje na pozici poradce, druhou nejpočetnější pozicí jsou řídicí pracovníci spolu s administrativními pracovníky a nejméně je specialistů.



Graf 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2011 (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY 2011))

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců v uplynulých pěti letech. Z grafu je patrné, že k největšímu snižování počtu zaměstnanců došlo v roce 2009 a to z důvodu hospodářské krize. Nicméně k snižování zaměstnanců dochází postupně každý rok z důvodu úspory mzdových prostředků a také z důvodu zvýšení efektivnosti práce. K snižování stavu, docházelo nejčastěji u pracovníků na pozici administrativní pracovník.

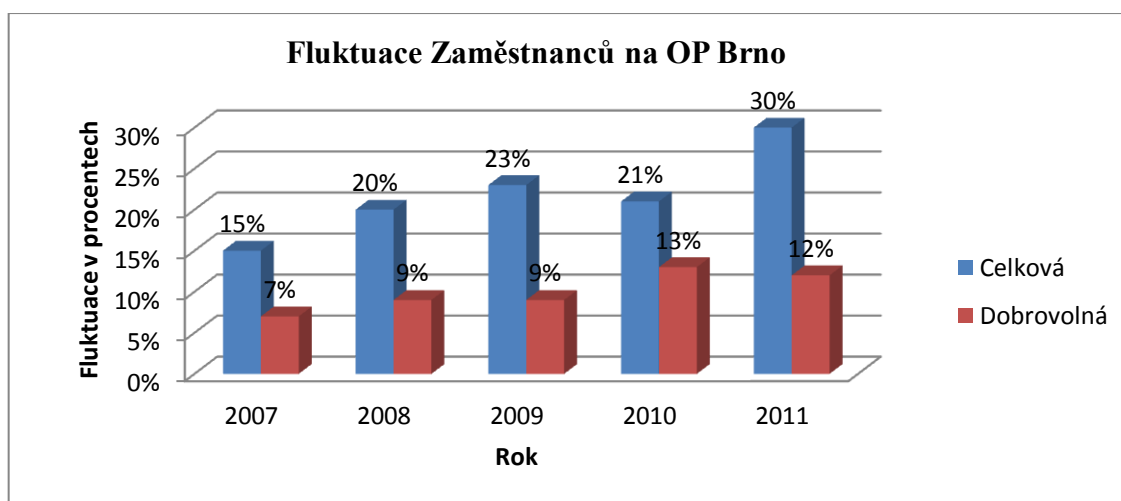
Proces náboru a výběru zaměstnanců

Výběr nových zaměstnanců probíhá formou pohovorů, panelových interview či formou assessment center, v rámci assessment center plní uchazeči praktická cvičení, účastní se různých modelových situací a vyplňují dotazníky. Výběr se dále liší v tom, o jakou obsazovanou pozici jde, uchazeč tak může projít ještě osobnostními a jazykovými testy.

Fluktuace

Fluktuaci zaměstnanců můžeme sledovat ve dvou podobách (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- Fluktuace celková – zahrnuje všechny zaměstnance, kteří odcházejí.
- Fluktuace dobrovolná – zahrnuje zaměstnance, kteří dobrovolně odcházejí.



Graf 7: Fluktuace zaměstnanců na OP Brno (Zdroj: upraveno dle/(INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

V roce 2007 můžeme na výše uvedeném grafu vidět, že byla fluktuace ještě poměrně nízká, k poměrně vysokému nárůstu došlo v roce 2008, kde zaměstnanci podepisovali nové pracovní smlouvy s novými podmínkami, a ne každý tyto podmínky přijal, což ovlivnilo výši fluktuace. V roce 2009 a 2010 se celková fluktuace zaměstnanců pohybovala okolo 20 %. Zatímco v roce 2011 prudce stoupla na hodnotu, která je hodně vysoká a to 30 %. Dobrovolná fluktuace dosáhla svého maxima v roce 2010 a to 13 %, což byl 4 % nárůst oproti roku předešlému. Nicméně pozitivní zprávou je, že dobrovolná fluktuace v roce 2011 poklesla o 1 %. Výše fluktuace je značně ovlivněna mladým kolektivem pracovníků, kteří hledají nové pracovní zkušenosti. Nicméně v průběhu posledních let docházelo ke snižování počtu zaměstnanců především na pozici administrativní pracovník, což fluktuaci také negativně ovlivnilo, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Produktivita práce

Produktivita práce je velmi důležitý ekonomický ukazatel. Je žádoucí, aby produktivita práce v čase rostla. Pro výpočet následujících variant produktivit bylo čerpáno z Výroční zprávy České spořitelny z roku 2010. Následující hodnoty budou vypočítány pro celou Českou spořitelnu, jelikož OP Brno nemá svoje vlastní samostatné výsledky, (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010).

- **Produktivita práce z tržeb**

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\left(\frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}} \right)}{\text{Počet měsíců}}$$

Tabulka 2: Produktivita práce z tržeb (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010))

	2007	2008	2009	2010
Produktivita práce z tržeb	275 879 Kč	326 215 Kč	350 902 Kč	352 297 Kč

Produktivita práce z tržeb tedy dosáhla v roce 2010 nejlepší hodnoty. Ukazatel nám udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance za jeden měsíc.

- **Mzdová produktivita z tržeb**

$$\text{Mzdová produktivita z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Tabulka 3: Mzdová produktivita z tržeb (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010))

	2007	2008	2009	2010
Mzdová produktivita z tržeb	4,29 Kč	5,01 Kč	5,37 Kč	5,47 Kč

Ukazatel nám říká, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Pokud ukazatel roste v čase, tak je to pozitivní jev. V roce 2010 tento ukazatel dosáhl hodnoty 5,47 Kč. Byla to nejlepší dosažená hodnota.

- **Mzdová rentabilita – zisková**

$$\text{Mzdová rentabilita - zisková} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Tabulka 4: Mzdová rentabilita - zisková (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010))

	2007	2008	2009	2010
Mzdová rentabilita - zisková	1,47 Kč	1,85 Kč	1,46 Kč	1,45 Kč

V roce 2008 byla dosažená hodnota nejlepší, naopak v roce 2010 nejhorší. Pokles je způsoben snížením HV. Pozitivní je, pokud ukazatel roste v čase. Ukazatel nám říká, jak vysoký podíl HV za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů.

- **Podíl na zisku zaměstnance**

$$\text{Podíl na zisku zaměstnance} = \frac{\left(\frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{Počet zaměstnanců}} \right)}{\text{Počet měsíců}}$$

Tabulka 5: Podíl na zisku zaměstnance (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010))

	2007	2008	2009	2010
Podíl na zisku zaměstnance	94 826 Kč	120 452 Kč	95 576 Kč	93 448 Kč

Ukazatel nám udává jak vysoký je podíl HV za běžnou činnost připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Současná klesající tendence je způsobena snížením HV.

3.3 Motivační program OP Brno

V této kapitole bude čerpáno z interních materiálů firmy. Zejména z interního materiálu: Pobočkové bonusy, Kolektivní smlouvy a jejích dodatků.

3.3.1 Pracovní doba

Pracovní doba v České spořitelně je 40 hodin týdně. Pracovníci poboček České spořitelny naplňují fond pracovní doby, dle otvírací doby jednotlivých poboček neboli pokladních hodin, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Největší rozsah otvírací doby mají tzv. supermarketové pobočky. V rámci OP Brno je to například pobočka ve Vaňkovce 1, Brno, která má otevřeno sedm dní v týdnu, Po - Pá 8,30 - 20,00 hod., So 9,00 - 18,00 hod., Ne 9,00 - 17,00 hod. Otvírací doba na pobočkách tohoto typu výrazně překračuje týdenní fond pracovní doby jednotlivých pracovníků. Z tohoto důvodu na těchto pobočkách pracují zaměstnanci tzv. na směny. Směny bývají obvykle dvě. První od 7,30 do 14,30, druhá od 13,30 do 20,00 hod. Dále se zaměstnanci střídají na směnách i o víkendech, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Dalším typem pobočky, která svojí otvírací dobou překračuje nebo naplňuje fond pracovní doby jednotlivých pracovníků, je tzv. universální pobočka. Na OP Brno jsou universální pobočky dvě a to universální pobočka Jánská 6, Brno a universální pobočka Kounicova 4, Brno. Na těchto pobočkách je otevřeno Po - Pá 9,00 - 17,00 hod. každý den. Výjimkou je pouze universální pobočka Jánská 6, Brno, která je ve středu otevřena do 18,00 hod. Proto i zde na těchto pobočkách pracovníci směnují, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Na ostatních typech poboček je objem týdenní otvírací doby menší než týdenní fond pracovní doby zaměstnanců. Na těchto pobočkách pracovníci naplňují týdenní fond pracovní doby tak, že do práce přicházejí před začátkem otvírací doby a po skončení

otvírací doby zůstávají na pobočkách, dojednávají si schůzky s klienty na další dny, případně dělají zázemní administrativní práce. Pracovní doba na těchto pobočkách je rozvržena různě a záleží především na velikosti pobočky a počtu zaměstnanců, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

3.3.2 Základní mzda a příplatky

Z rozpočtu personálních nákladů jsou zaměstnancům vypláceny základní mzdy a příplatky na které mají nárok.

Jde především o tyto položky, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- Základní mzda.
- Příplatky.
- Náhrady.
- Jednorázové prémie a ostatní odměny.
- Mimořádné odměny.
- Odstupné.
- Odměny za pracovní pohotovost.

Základní mzda

Zaměstnanci OP Brno jsou rozděleni do pracovních funkcí podle charakteru pracovní činnosti. Každá pracovní funkce, má své mzdové rozpětí a základní mzda zaměstnance nesmí být nižší než je minimum mzdového rozpětí dané funkce. Mzda může být pod úrovní mzdového rozpětí pouze v období zkušební doby nebo při přestupu mezi útvary, nejdéle však tři měsíce, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Základní mzda se zaměstnancům přiznává podle (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- dosaženého vzdělání a odborné praxe,

- využívání schopností, znalostí a zkušeností,
- míry samostatnosti,
- míry odpovědnosti,
- dosahovaných výkonů při výkonu svěřených činností,
- míry náročnosti vykonávané práce.

Mzda se sjednává mzdovým výměrem, nebo dohodou o mzdě a funkčních požitcích. Minimální mzda na OP Brno při nezkráceném pracovní úvazku činí 12 000 Kč.

Příplatky

Zaměstnancům OP Brno jsou vypláceny tyto příplatky k základní mzdě ve vymezeném rozsahu (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- Příplatek za práci přesčas činí 25 % průměrné hrubé mzdy zaměstnance.
- Příplatek za práci o sobotách a nedělích, v sobotu příplatek činí 25 % průměrné hrubé mzdy zaměstnance a v neděli 50 %.
- Příplatek za práci ve svátek činí 100 % průměrné hrubé mzdy zaměstnance.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny mohou být zaměstnancům poskytnuty za výjimečné zásluhy o záchranu života, při živelných pohromách, ochranu majetku spořitelny nebo za mimořádné výkony, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Odstupné

Zaměstnancům, se kterými je ukončen pracovní poměr dle § 52 písm. a) až c) zákoníku práce náleží odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku. Zaměstnancům, u kterých dojde k ukončení pracovního poměru dle § 52 písm. d) zákoníku práce náleží odstupné ve výši 12 násobku průměrného výdělku. Zaměstnancům se odstupné zvýší za každý měsíc, o který se po vzájemné dohodě zkrátí výpovědní doba o jeden

průměrný výdělek a to až na pětinasobek průměrného výdělku. Zaměstnancům, kteří odpracovali v České spořitelně nepřetržitě 20 a více let, náleží ještě odstupné zvýšené o jeden průměrný výdělek, (INTERNÍ MATERIÁLY).

3.3.3 Bonusy

Bonus za prodej se dělí na část vyplácenou měsíčně, čtvrtletně, a na část, která je vyplácena po skončení roku nazývaná také jako „celorok“. Pravidla pro přidělování bonusu jsou stanovena pro neobchodní a obchodní pozice. Důraz je kladen na týmovou i individuální odměnu. Bonusy se vyplácí za individuální výkon zaměstnanců, za výkon mikrooblasti a za výkon celé Oblastní pobočky, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Individuální hodnocení ředitele OP

Jedná se o bonus, který slouží k ocenění nadstandardního výkonu zaměstnanců OP. O vyplacení tohoto bonusu zaměstnanci rozhoduje ředitel OP. Částka je vyplácena čtvrtletně a ročně, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Individuální bonus (I-bonus)

Individuální bonus neboli I-bonus, je určen zaměstnancům na obchodních pozicích, jde tedy především o poradce a specialisty. Částka je vyplácena měsíčně. Výše vyplaceného bonusu pro zaměstnance závisí na výsledcích plnění plánu klíčových produktů. Při vyplacení tohoto bonusu se hodnotí jen výsledky zaměstnance nezávisle na výsledcích celé mikrooblasti nebo OP, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Týmový bonus OP (T-bonus OP)

Týmový bonus dále jen T-bonus OP je určen zaměstnancům na obchodních i neobchodních pozicích. Jde tedy o poradce, specialisty a administrativní pracovníky působící v celé OP. T-bonus OP je vyplácen čtvrtletně a celoročně. Výše bonusu je závislá na plnění obchodního plánu OP. Obchodní plán je rozepsán na jednotlivá

čtvrtletí a na celý rok a v závislosti na jeho splnění se za každé čtvrtletí a celý rok („celorok“) vyplácí bonus. Výše bonusu je dána příslibem, který je vyjádřen v korunách a jde o maximální možnou částku, která může být vyplacena. Výši příslibu schvaluje představenstvo České spořitelny. Proto, aby mohl být bonus vyplacen, musí OP splnit obchodní plán alespoň na 70 %. Přičemž OP, která splní obchodní plán na 70 %, dostane vyplacen menší bonus než OP, která splní finanční plán na 100 %, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Týmový bonus mikrooblasti (T-bonus MO)

Týmový bonus mikrooblasti neboli T-bonus MO je vyplácen čtvrtletně a celoročně. T-bonus MO je vyplácen obchodním i neobchodním pozicím působících v rámci mikrooblasti. Jde tedy o poradce, specialisty a administrativní pracovníky v mikrooblasti. Ostatní podmínky jsou shodné jako u T-bonusu OP, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Tabulka 6: Možné kombinace bonusů (Zdroj: převzato z/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

	Možné kombinace bonusů		
Obchodní pozice	I-bonus	T-bonus MO	T-bonus OP
Neoobchodní pozice		T-bonus MO	T-bonus OP

Vyhodnocování plnění obchodního plánu a výpočet bonusu

Plnění obchodního plánu (klíčových produktů) je hodnoceno čtvrtletně a jednou za „celorok“. Hodnocení je prováděno na úrovni oblastní pobočky, mikrooblasti a u jednotlivých zaměstnanců. Oblastní pobočky si výsledky dále vyhodnocují jednou měsíčně a mikrooblasti minimálně jednou týdně, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Tabulka 7: Výpočet bonusu za čtvrtletí i za celoroč (Zdroj: převzato ze/ (INTERNÍ MATERIÁLY 2011))

$\text{BONUS} = \text{Příslib} \times \text{Plnění KP} \times \text{koeficient struktury KP} \times \text{koeficient supermotivace}$
--

Příslib - celková částka vyjádřená v korunách a přislíbená za splnění obchodního plánu OP nebo MO, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Plnění KP - celkové plnění plánu klíčových produktů OP nebo MO. Podmínkou pro vznik nároku na bonus je plnění na 70 % a vyšší, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Koeficient struktury KP - klíčové produkty jsou rozděleny do 12 produktových skupin. Podmínkou pro započítání produktové skupiny je splnění plánu v této skupině na 100 % a více. Koeficient se stanoví v závislosti na počtu produktových skupin, které jsou splněny na 100 % a více, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Tabulka 8: Seznam klíčových produktů

(Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Úvěry fyzickým osobám
Bydlení
Úvěry právnickým osobám
Chytrá karta
Vklady jednorázové
Vklady pravidelné + investování pravidelné
Investování jednorázové
Pojištění jednorázové
Pojištění pravidelné
Penzijní připojištění
Stavební spoření
Účty

Tabulka 9: Koeficienty struktury klíčových produktů (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Počet produktových skupin nad 100%	Koeficient struktury
12	120,00 %
11	110,00 %
10	100,00 %
9	95,00 %
8	90,00 %
7	85,00 %
6	75,00 %
5	65,00 %
4	55,00 %
3	45,00 %
2	35,00 %
1	25,00 %
0	15,00 %

Koeficient supermotivace - koeficient se vztahuje na produkty: Úvěry fyzickým osobám a Bydlení. Koeficient je závislý na obou skupinách současně. Aby mohl být koeficient použit, musí být splněny výše uvedené produkty na 100 % a více, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Tabulka 10: Určení koeficientu supermotivace (Zdroj: převzato z/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Plnění produktů		Koeficient Supermotivace
Úvěry fyzickým osobám	Bydlení	
100 % a více	100 % a více	115 %
méně než 100 %	100 % a více	85 %
100 % a více	méně než 100 %	85 %
méně než 100 %	méně než 100 %	70 %

Bonus za kvalitu úvěrového portfolia

Bonus za kvalitu úvěrového portfolia je vyplácen jednou ročně a závisí na tzv. Risk Indexu. Bonus za kvalitu úvěrového portfolia náleží všem zaměstnancům kromě specialistů, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Bonus za řízení kvality služeb

Bonus se skládá ze dvou částí (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- Bonus za růst spokojenosti klientů.
- Bonus za úroveň klientské zkušenosti.

Bonus za řízení kvality služeb opět náleží všem zaměstnancům kromě specialistů. Růst spokojenosti klientů a s ním i zmíněný bonus se odvíjí od indexu CSI (Customer Satisfaction Index), který je měřený průběžně a vyhodnocovaný pololetně. Bonus za růst klientské zkušenosti je závislý na vývoji indexu CEI (Customer Experience

Index), který je také měřený a vyhodnocovaný pololetně, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

3.3.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci mají kromě fixního platu a výše uvedených bonusů také nárok na zaměstnavatelem poskytované benefity.

Příspěvek na stravování

Každému zaměstnanci, který pracuje v hlavním pracovním poměru, náleží příspěvek na závodní stravování formou stravovací poukázky v hodnotě 90 Kč na den. Přičemž náklady na stravovací poukázku jsou následující: příspěvek z nákladů spořitelny 49,50 Kč, částka představuje 55 % z hodnoty jídla, což jsou maximální daňově uznatelné náklady pro rok 2011, příspěvek ze zaměstnaneckého fondu 21,50 Kč a samotný zaměstnanec hradí 19 Kč, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Příspěvek na sport

Zaměstnanci v hlavním pracovním poměru náleží příspěvek na sport 800 Kč na rok.

Příspěvek na dovolenou

Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou, mají nárok každý rok na příspěvek na dovolenou ve výši 5 000 Kč. Příspěvky na dovolenou jsou poskytovány ve dvou variantách. Zaměstnanec může dostat příspěvek vyplacen se mzdou, což ale znamená, že příspěvek bude podléhat zdanění současně se mzdou podle platných daňových zákonů. Druhou variantou je, že příspěvek bude vyplacen ve formě kuponů UNIŠEK+, v tomto případě zaměstnanec obdrží čistých 5 000 Kč, protože částka nepodléhá zdanění, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Příspěvek na společensko-kulturní akce

Zaměstnavatel připravuje během roku pro zaměstnance různé společensko-kulturní akce, například zaměstnanecký večírek OP Brno. Částka, která je poskytována na tyto akce činí 800 Kč na jednoho zaměstnance za rok, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Sociální výpomoc v tíživé životní situaci

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci příspěvek v maximální výši 10 000 Kč, pokud se zaměstnanec ocitne v nezaviněné, tíživé životní situaci. Této sociální výpomoci lze využít i pro případ zmírnění následků nenadálé živelné katastrofy, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek je poskytován zaměstnanci, který má založený penzijní fond. Zaměstnanec má nárok na příspěvek až do výše 1 250 Kč za měsíc. Příspěvek je poskytován v poměru zaměstnance a zaměstnavatele 1:1. Takže pokud si zaměstnanec spoří například 500 Kč, tak zaměstnavatel mu přispívá také částkou 500 Kč. Příspěvek motivuje zaměstnance, aby si spořili na stáří co nejvyšší částku, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnanci, kteří mají sjednané životní pojištění u Pojišťovny České spořitelny mají nárok na příspěvek v maximální výši 4 000 Kč za rok. Příspěvek je poskytován opět v poměru zaměstnanec zaměstnavatel 1:1, tak jako v případě příspěvku na penzijní připojištění, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Zdravotní volno

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům 5 dnů zdravotního volna s náhradou mzdy ve výši 100 %. Při využití zdravotního volna se po zaměstnanci nevyžaduje

potvrzení od lékaře. Pokud zaměstnanec nevyčerpá ani jeden z 5 dnů zdravotního volna, má nárok na nepeněžní odměnu ve výši 2 000 Kč, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Pracovní výročí

Zaměstnancům, kteří jsou oceněni za dlouholetou, a úspěšnou práci pro společnost je poskytnuta finanční odměna, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Tabulka 11: Odměny za pracovní výročí zaměstnanců (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Za odpracování 10 let nepřetržitě ve společnosti	1 500 Kč
Za odpracování 15 let nepřetržitě ve společnosti	2 000 Kč
Za odpracování 20 let a dalších 5 let nepřetržitě	2 500 Kč

Volno na charitu

Pokud se zaměstnanec účastní charitativní akce, kterou vyhlásí úsek marketingu, je mu poskytnuto pracovní volno a náhrada mzdy ve výši 100 %. Zaměstnanci se této akce mohou zúčastnit až dvakrát za rok, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Volno pro otce

Zaměstnancům je poskytováno volno pro otce v délce 5 pracovních dnů.

Příspěvek na hlídání

Příspěvek na hlídání je poskytován zaměstnancům, kteří mají menší mzdu než 40 000 Kč a kteří mají dítě ve věku od 1 do 3 let. Výše příspěvku je 3 000 Kč měsíčně, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

3.3.5 Zaměstnanecké výhody

Kromě výše uvedených benefitů zaměstnanci mohou využívat také výhody, které jim zaměstnavatel nabízí, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Zvýhodnění vedení Osobního účtu zaměstnance

Spořitelna poskytuje zaměstnancům zvýhodněnou úrokovou sazbu 2,5 % p.a. na osobním účtu do limitu 250 000 Kč. Částka převyšující limit je úročena standardně. Dále je zaměstnancům poskytováno vedení účtu se slevou, (INTERNÍ MATERIÁLY)

Zvýhodnění kontokorentu

Zaměstnancům je poskytována výhodnější úroková sazba u kontokorentu, ve výši tzv. Prime Rate sazby vyhlášené pro kontokorent v oznámení o úrokových sazbách, (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011).

Propuštění zaměstnance pro nadbytečnost

Pokud je zaměstnanec uvolněn z pracovního poměru pro nadbytečnost, bude mu přiznán příspěvek ve výši 20 000 Kč. Pro přiznání příspěvku musí zaměstnanec splnit alespoň jednu z podmínek (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011):

- Odpracování 15 a více let nepřetržitě ve Finanční skupině České spořitelny.
- Jestliže zaměstnanci zbývá do nároku na starobní důchod 6 let a méně a zároveň odpracoval ve Finanční skupině české spořitelny 5 let nepřetržitě.
- Osamělý zaměstnanec trvale pečující o dítě mladší 15 let, který má odpracováno ve Finanční skupině České spořitelny 5 let nepřetržitě.

Tabulka 12: Přehled zaměstnaneckých benefitů a výhod (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Stravenky	90 Kč
Příspěvek na sport	800 Kč
Příspěvek na dovolenou	5 000 Kč
Příspěvek na společensko kulturní akci	800 Kč
Sociální výpomoc v tíživé situaci	maximálně 10 000 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	maximálně 1 250 Kč
Příspěvek na životní pojištění	maximálně 4 000 Kč
Zdravotní volno	5 dní
Pracovní výročí	maximálně 2 500 Kč
Volno na charitu	2 dny
Volno pro otce	5 dní
Zvýhodněná úroková sazba na osobním účtu zaměstnance	2,50 %
Zvýhodněný kontokorent	Prime Rate sazba
Propuštění zaměstnance pro nadbytečnost	20 000 Kč

3.3.6 Náklady na motivační program

Náklady na motivační program můžeme rozdělit do třech kategorií. První kategorie budou náklady na mzdy, druhá kategorie náklady na vyplácené bonusy a třetí a poslední kategorie náklady na zaměstnanecké benefity. Uvedené údaje budou pouze přibližné, jelikož je banka považuje za citlivé a důvěryhodné.

Mzdové náklady

Tabulka 13: Mzdové náklady OP Brno (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Rok	2009	2010	2011
Mzdové prostředky	79 852 500 Kč	81 900 000 Kč	84 000 000 Kč

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět, že mzdové náklady se rok od roku zvyšují a klesá počet zaměstnanců. Což je pozitivní zpráva pro zaměstnance společnosti.

Náklady na Bonus

Tabulka 14: Náklady na Bonus za rok 2011 na OP Brno (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Rok 2011	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celorok
Prostředky na Bonus	2 900 000 Kč	2x 2 900 000	2 900 000 Kč	2x 2 900 000	3 500 000 Kč

Na předcházející tabulce můžeme vidět náklady vynaložené na výplatu Bonusu zaměstnancům OP Brno. Za druhé a čtvrté čtvrtletí je to dvojnásobná částka, která byla vyplacena jako bonus v prvním a čtvrtém čtvrtletí, z důvodu tzv. sezónnosti plánu prodeje klíčových produktů. Poslední údaj v tabulce představuje výplatu tzv. „celoroku“, který je popsán v předcházejících kapitolách.

Náklady na zaměstnanecké benefity

Tabulka 15: Náklady na zaměstnanecké benefity na OP Brno (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY, 2011))

Rok	2011
Prostředky na zaměstnanecké benefity	3 900 000 Kč

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět hodnotu, která představuje náklad na zaměstnanecké benefity v roce 2011. Benefity jsou popsány v předcházející kapitole.

Jelikož jsou uvedené údaje pouze přibližné tak můžeme říci, že celkové náklady na odměňování a motivaci zaměstnanců na OP Brno v roce 2011 se pohybují okolo 108,8 milionů Kč ročně. Což je přibližně 378 tisíc Kč ročně na jednoho zaměstnance. Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance se tedy pohybují okolo 31 481 Kč.

3.4 Výsledky dotazníkového šetření

Jako nástroj pro zjištění spokojenosti, nebo nespokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem byl použit dotazník. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům emailem. Jelikož někteří zaměstnanci by neměli navštěvovat internetové stránky tak nemohlo být využito k tvorbě dotazníku internetových portálů vyplňto.cz nebo Google docs. Dotazník byl vytvořen v programu MS Word, ve kterém byl také rozeslán zaměstnancům i s pokyny, jak dotazník správně vyplnit. Zaměstnanci měli čas na jeho vyplnění tři týdny. Dotazník byl rozeslán všem 288 zaměstnancům, vrátilo se pouze 30 dotazníků, což je pouhých 10,42 %. Z celkového počtu 30 dotazníků se musely dva dotazníky vyřadit, jelikož byly špatně nebo neúplně vyplněné. Nízký počet návratnosti dotazníků je způsoben negativním postojem a nezájmem zaměstnanců o takové průzkumy. Nicméně skladba respondentů odpovídá skladbě všech zaměstnanců na OP Brno.

3.4.1 Struktura dotazníku

Rozeslaný dotazník byl rozdělen do třech částí:

- 1) První část dotazníku byla zaměřena na faktory motivace a stimulace. Zaměstnanci měli vyplnit u daných faktorů dvě kolonky číslicemi od 1 do 4. První kolonka byla zaměřena na důležitost daného faktoru a druhá na spokojenost zaměstnance s daným faktorem. Zaměstnanci se vyjadřovali celkem k 15 faktorům.
- 2) Druhá část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem, s bonusy a zaměstnaneckými benefity. Druhá část obsahovala 18 otázek, přičemž 16 otázek bylo testových a 2 otázky otevřené.
- 3) Závěrečná třetí část dotazníkového šetření byla zaměřena na obecné informace o zaměstnanci.

3.4.2 Charakteristika zkoumaného souboru

Charakteristikou zkoumaného souboru se zabývala třetí část dotazníku. Zkoumaný soubor tvořilo 28 respondentů. Z čehož bylo 21 (75 %) žen a 7 (25 %) mužů. Věk respondentů byl rozdělen do 4 kategorií. Nejvíce tedy 11 respondentů, bylo ve věku 26 - 30 let. Nejméně tedy 4 respondenti, naopak v kategorii od 20 do 25 let. Co se týče pracovních pozic, nejvíce respondentů bylo z pozice poradce tedy 18. Naopak nejméně bylo specialistů a řídících pracovníků. Dále byli respondenti rozděleni do 4 kategorií podle počtu odpracovaných let v České spořitelně. V poslední řadě také podle vzdělání, kde 50 % respondentů má středoškolské vzdělání, vysokoškolské vzdělání má 46,43 % a 1 respondent měl vyšší odborné vzdělání. Bližší charakteristiky zkoumaného souboru můžeme vidět na následující tabulce.

Tabulka 16: Charakteristika respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Pohlaví	Muž		Žena		Celkem	
	7	25%	21	75%	28	100%
Věk	20 - 25 let	26 - 30 let	30 - 35 let	nad 35 let		
	4 (14,28%)	11 (39,28%)	5 (17,86%)	8 (28,58%)	28	100%
Pozice	Poradce	Specialista	Řídící pracovník	Administrativní pracovník		
	18 (64,29%)	2 (7,14%)	2 (7,14%)	6 (21,43)	28	100%
Počet odpracovaných let	0 - 1	1 - 3 roky	3 - 8 let	8 a více let		
	4 (14,29%)	8 (28,57%)	8 (28,57%)	8 (28,57%)	28	100%
Dosažené vzdělání	základní	středoškolské	vyšší. odborné	vysokoškolské		
	0 (0,00%)	14 (50,00%)	1 (3,57%)	13 (46,43%)	28	100%

3.4.3 Shrnutí dotazníkového šetření

V této kapitole budou shrnuty poznatky zjištěné z dotazníkového šetření, detailní rozbor a popis výsledků dotazníkového šetření se nachází v příloze této bakalářské práce.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti, nebo nespokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem. Probíhalo v první polovině měsíce dubna v roce 2012, na OP Brno. Zúčastnilo se ho 30 zaměstnanců, což je pouhých 10,42 %. Z celkového počtu 30 navrácených dotazníků se musely dva dotazníky vyřadit, jelikož byly špatně, nebo neúplně vyplněné. Takže celkový počet správně vyplněných a navrácených dotazníků bylo 28. Takto nízké číslo si můžeme vysvětlit především nezájmem a negativním postojem zaměstnanců o takové průzkumy. Nicméně skladba respondentů odpovídá skladbě všech zaměstnanců OP Brno.

Samotný dotazník byl rozdělen na tři části, kde první část se zaměřovala na motivační faktory, respondenti měli určit, jak jsou s daným faktorem spokojeni, a jak je pro ně důležitý. Druhá část dotazníku se zabývala spokojeností zaměstnanců se současným motivačním programem. Třetí část se zabývala obecnými informacemi o zaměstnanci, jako jsou věk, pracovní pozice atp.

Z třetí části dotazníku bylo zjištěno, že se průzkumu zúčastnilo 21 (75 %) žen a 7 (25 %) mužů. Věk respondentů byl rozdělen do čtyř kategorií a nejvíce respondentů bylo z kategorie 26 – 30 let (39,28 %). Naopak nejméně v kategorii 20 – 25 let (14,28 %). Nejvíce respondentů také pracuje na pozici poradce 18 (64,29 %). Dále byli respondenti rozděleni do čtyř kategorií podle délky zaměstnání v České spořitelně. Respondenti byli téměř rovnoměrně rozloženi ve všech čtyřech kategoriích. Nejméně jich bylo v kategorii 20 – 25 let. V poslední řadě se zjišťovalo dosažené vzdělání respondentů, kde nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání 14 (50 %).

V první části dotazníku, která se zaměřuje na důležitost a spokojenost zaměstnanců s motivačními faktory, se respondenti vyjadřovali k daným motivačním faktorům na stupnici od 1 do 4. Přičemž takto hodnotili jejich důležitost a spokojenost s nimi, kde 1 je důležitý/spokojený a 4 nedůležitý/nespokojený. Zde byly zjištěny následující informace. Za nejdůležitější motivační faktory zaměstnanci považují: vztah s nadřízeným, bonusy, platové ohodnocení, náplň práce, včasná informovanost o změnách, možnost sdělit svůj názor (připomínku), pracovní kolektiv, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity. Naopak za méně důležité zaměstnanci považují: pracovní dobu, možnost seberozvoje, zajímavost práce, kariérní postup, míru odpovědnosti (pravomoci) a možnost vzdělávání. Co se týče spokojenosti, tak zaměstnanci uvedli, že jsou nejvíce spokojeni s následujícími faktory: zaměstnanecké benefity, pracovní kolektiv, pracovní prostředí, náplň práce a vztah s nadřízeným. Příliš spokojeni zaměstnanci nejsou s motivačními faktory: pracovní doba, možnost seberozvoje, platové ohodnocení, bonusy, možnost sdělit svůj názor, možnost vzdělávání a možnost kariérního postupu.

Dále byla v první části zjišťována závislost mezi důležitostí a spokojeností daného motivačního faktoru. Bylo zjištěno, že mezi faktory, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale jsou s nimi nejméně spokojeni, patří: bonusy, platové ohodnocení, možnost sdělit svůj názor (připomínku) a včasná informovanost o změnách. Jsou to tedy faktory, na jejichž zlepšení, by se společnost měla zaměřit, aby došlo k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců a tím i ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem, bonusy a benefity. Tato část se skládala z 18 otázek, z nichž bylo 16 otázek testových a 2 otázky otevřené. Bylo zjištěno, že respondenti vesměs znají dobře motivační program, kde 42,86 % respondentů odpovědělo, že motivační program zná a 39,29 % odpovědělo, že ho spíše zná. Dále byli zaměstnanci dotazováni, zdali si myslí, že je jejich finanční ohodnocení v porovnání s konkurencí srovnatelné, lepší, horší, nebo mohli vybrat variantu, že to neumí posoudit. U této otázky bylo zajímavé, že nejvíce respondentů 12 (42,86 %) si myslí, že finanční

ohodnocení je horší v porovnání s konkurencí. Naopak 4 respondenti (14,28 %) si myslí, že je srovnatelné a 6 respondentů (21,43 %), že je lepší. Na otázku, zdali považují zaměstnanci současný systém bonusů za motivující, odpovědělo 11 respondentů (39,29 %) že spíše nepovažují, 4 respondenti (14,29 %) že rozhodně nepovažují, 9 respondentů (23,14 %) že spíše považují a pouze 4 respondenti (14,29 %) považují současný systém bonusů za motivující. V návaznosti na tuto otázku se respondenti vyjadřovali k otázce, zda jim vyhovuje poměr mezi fixní a variabilní složkou platu (bonusem). Zde odpovědělo 12 respondentů (42,86 %), že jim tento poměr spíše nevyhovuje a 5 respondentů (17,86 %) že jim rozhodně nevyhovuje. Naopak 10 respondentů (35,71 %) se vyjádřilo, že jim spíše vyhovuje a pouze 1 respondentovi (3,57 %) poměr vyhovuje. Další otázka se týkala názoru, zda by zaměstnanci uvítali větší bonus a snížení fixního platu nebo naopak. K této otázce se vyjadřovali pouze respondenti, kteří odpověděli, že jim spíše nevyhovuje, nebo nevyhovuje poměr mezi fixní a variabilní složkou platu (bonusu). 100 % respondentů uvedlo, že by uvítalo snížení bonusu a zvýšení fixního platu.

Další z otázek druhé části dotazníkového šetření se zaměřila na to, zdali zaměstnanci považují svoji práci za náročnou z hlediska míry odpovědnosti. Zde odpovědělo 17 respondentů (60, 71 %) že ano, 9 respondentů (32,14 %) že spíše ano, a pouze 2 respondenti (7,14 %) odpověděli, že spíše ne. Na otázku, zdali považují zaměstnanci svoji práci za náročnou z hlediska času, odpovědělo 14 respondentů (50 %) že ano, 11 respondentů (39,29 %) že spíše ano a pouze 3 respondenti (10,71 %), že spíše ne. V závěru druhé části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by nejčastěji měnili zaměstnavatele, pokud by jim byla nabídnuta: vyšší peněžní odměna (96 % respondentů), zajímavější práce (57,14 % respondentů) a pružnější pracovní doba (46 % respondentů).

Závěry z dotazníkového šetření a názory respondentů, jejich připomínky a návrhy na zlepšení budou zohledněny v návrhové části této bakalářské práce.

3.5 Analýza konkurence

Česká spořitelna působí na koncentrovaném bankovním trhu. Na tomto trhu se nachází celkem 37 bank z toho 30 vlastněných zahraničními subjekty. Na trhu jsou 3 dominantní hráči včetně České spořitelny (která spravuje 45 % všech úvěrů a 54 % všech depozit), (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010).

Mezi největší konkurenty na trhu patří Komerční banka a Československá obchodní banka. Jako další konkurenty můžeme zmínit například Raiffeisenbank, Volksbank, UniCredit Bank a GE Money Bank. Pro srovnání bude provedena analýza konkurence z hlediska poskytování benefitů.¹ Dále bude provedena analýza a srovnání průměrných mezd s Komerční bankou a Československou obchodní bankou.

Komerční banka, a. s.

Je mateřskou společností Skupiny KB a je také součástí mezinárodní skupiny Société Générale. KB je univerzální bankou, která nabízí služby v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Dále také nabízí širokou paletu specializovaných služeb, jako je penzijní připojištění, stavební spoření a mnoho dalších. Počet zaměstnanců Komerční banky dosáhl koncem roku 2010 hodnoty 8 619, (KOMERČNÍ BANKA, 2010).

Československá obchodní banka, a. s.

Československá obchodní banka působí v České republice jako universální banka. Jejím majoritním vlastníkem je belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. Československá obchodní banka působí v retailovém bankovníctví pod dvěma značkami: ČSOB a Poštovní spořitelna. Počet zaměstnanců dosáhl hodnoty 7 641 v roce 2010, (ČSOB, 2010).

¹ Srovnání bude provedeno s Komerční bankou, jelikož jiné banky po obdržení žádosti o poskytnutí informací potřebných pro tuto analýzu neodpověděly.

Tabulka 17: Srovnání vybraných benefitů s konkurencí (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010), (KOMERČNÍ BANKA, 2012))

Zaměstnanecký benefit	Česká Spořitelna (OP Brno)	Komerční Banka
Stravenky	90 Kč	85 Kč
Příspěvek na sport	800 Kč	ANO (částka neznáma)
Flexxi pass, Unišek	5 000 Kč	6 000 Kč
Sociální výpomoc v tíživé situaci	maximálně 10 000 Kč	NE
Finanční podpora při dlouhodobé nemoci	NE	ANO (částka neznáma)
Příspěvek na penzijní připojištění	maximálně 1 250 Kč	3,5 % z hrubé mzdy
Příspěvek na životní pojištění	maximálně 4 000 Kč/rok	650 Kč/měsíc
Příspěvek na zdravotní péči (Vitall pass)	NE	1 800 Kč
Příspěvek na nákup zaměstnaneckých akcií	NE	ANO (částka neznáma)
Zvýhodněné produkty a služby banky	ANO	ANO
Pracovní volno s náhradou mzdy	5 dní	2 dny
Odměna za pracovní výročí	maximálně 2 500 Kč	NE
Volno na charitu	ANO	NE
Volno pro otce	5 dní	NE
Odstupné	ANO	ANO

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět, že Komerční banka i Česká spořitelna poskytují svým zaměstnancům téměř identické benefity, které se však liší v jejich poskytované výši. Komerční banka je na tom lépe například v poskytování příspěvku na zdravotní péči, příspěvku na nákup zaměstnaneckých akcií a finanční podpoře při dlouhodobé nemoci. Tyto benefity Česká spořitelna neposkytuje vůbec. Naopak Česká spořitelna oproti Komerční bance poskytuje zaměstnancům odměnu za pracovní výročí, volno pro otce, volno na charitu a sociální výpomoc v tíživé situaci.

Tabulka 18: Srovnání průměrných mezd s konkurencí (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010), (KOMERČNÍ BANKA, 2010), (ČSOB, 2010))

Společnost	ČSOB	Komerční banka	Česká spořitelna
Průměrná mzda v roce 2010	49 077 Kč	38 772 Kč	46 696 Kč

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět srovnání průměrné mzdy České spořitelny s konkurencí. Nejlépe je na tom ČSOB s průměrnou mzdou 49 077 Kč následuje Česká spořitelna, jejíž průměrná mzda dosáhla výše 46 696 Kč a nejhůře je na tom Komerční banka s průměrnou mzdou 38 772 Kč.²

Tabulka 19: Srovnání produktivit v roce 2010 (Zdroj: zpracováno dle/ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2010), (KOMERČNÍ BANKA, 2010), (ČSOB, 2010))

	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
Produktivita práce z tržeb	352 297 Kč	315 795 Kč	360 435 Kč
Mzdová produktivita z tržeb	5,47 Kč	5,38 Kč	5,15 Kč
Mzdová rentabilita - zisková	1,45 Kč	2,21 Kč	2,10 Kč
Podíl zisku na zaměstnance	93 448 Kč	129 655 Kč	146 916 Kč

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět srovnání produktivit s konkurencí. Nejlépe si Česká spořitelna stojí v porovnání s konkurencí v mzdové produktivitě z tržeb, kde dosáhla hodnoty 5,47 Kč. Naopak nejhůře je na tom v podílu zisku na zaměstnance, zde je ze všech tří bank nejhorší s hodnotou 93 448 Kč a mzdové rentabilitě ziskové, kde dosáhla hodnoty 1,45 Kč. Naopak nejlepších hodnot dosáhla ČSOB v produktivitě práce z tržeb, to bylo 360 435 Kč a v podílu zisku na zaměstnance 146 916 Kč.

² V případě průměrné mzdy KB vycházíme z celkových personálních nákladů, u ČSOB z nákladů na zaměstnance. Pouze Česká spořitelna poskytuje informaci o průměrné mzdě ve své výroční zprávě. Z čehož vyplývá, že vypočtené hodnoty průměrných mezd u KB, a ČSOB jsou mírně zkreslené.

3.6 Analýza trhu práce Jihomoravského kraje

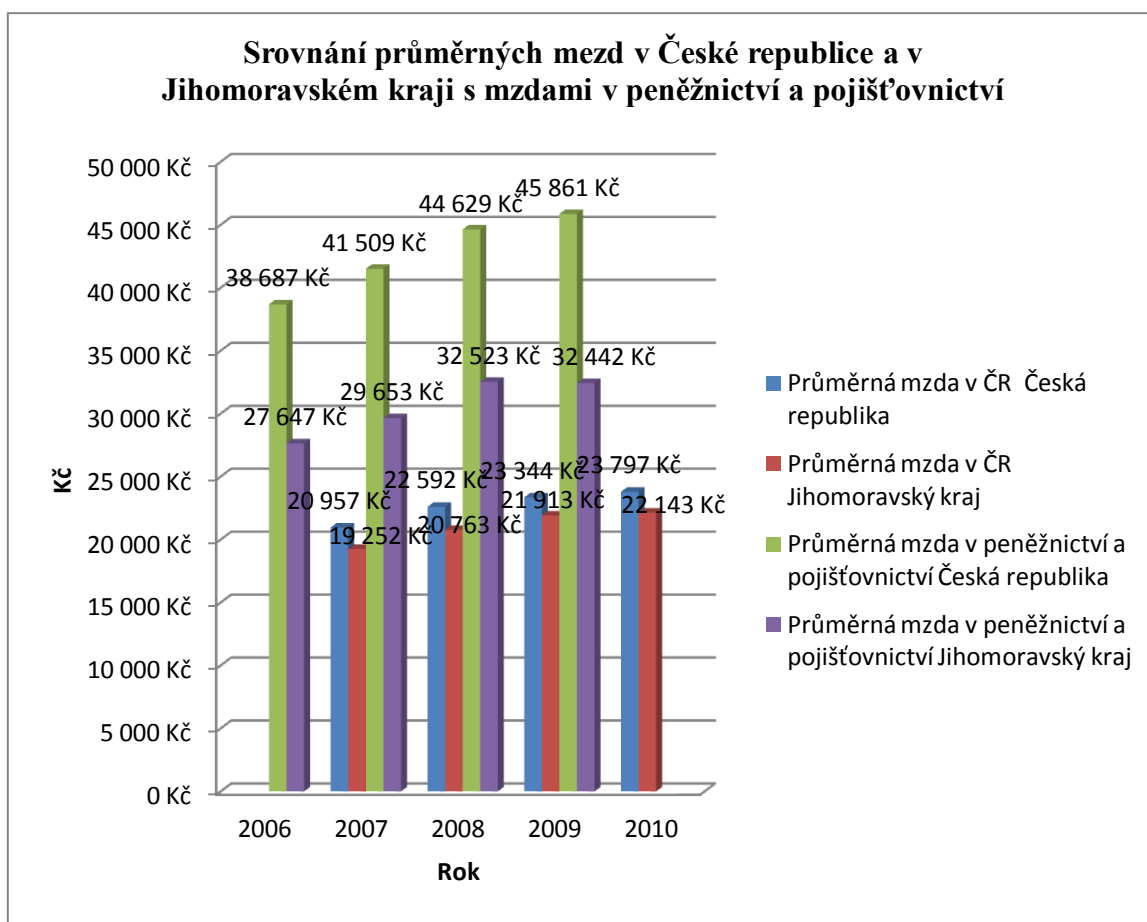
Tato část se bude zabývat analýzou trhu práce v Jihomoravském kraji a její srovnání s Českou republikou. Kapitola se zabývá průměrnou mzdou a mírou nezaměstnanosti. Dále v této kapitole budou zmíněny počty zaměstnaných lidí v peněžnictví a pojišťovnictví a bude provedeno srovnání jejich průměrných mezd v rámci České republiky a Jihomoravského kraje.

3.6.1 Průměrná mzda

Jak je patrné z následujícího grafu, tak průměrná mzda v České republice i v Jihomoravském kraji rok od roku roste. V prvním čtvrtletí roku 2011 dosáhla následujících hodnot: 22 197 Kč v Jihomoravském kraji a 23 144 Kč v celé České republice, (hodnoty nejsou uvedeny v grafu, jelikož v současné době není dostupný údaj za celý rok 2011). V Jihomoravském kraji je průměrná mzda nižší než v České republice. Naopak průměrná mzda v oboru (peněžnictví a pojišťovnictví) dle zařazení CZ - NACE je daleko vyšší než celorepublikový a jihomoravský průměr a to 32 442 Kč v Jihomoravském kraji a 44 698 Kč v celé republice (stav v roce 2009, údaje z daného oboru nejsou pro rok 2010 a 2011 k dispozici), (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012b).

Průměrné mzdy v bankovníctví a pojišťovnictví

Průměrné mzdy v peněžnictví a pojišťovnictví patří k nejvyšším průměrným mzdám v České republice. Na níže uvedeném grafu je vidět, že na úrovni České republiky průměrná mzda v daném oboru v každém roce rostla a to i vzhledem k nepříznivému ekonomickému vývoji, který nastal v roce 2008. Naopak tomu ovšem je v rámci Jihomoravského kraje, kde události z roku 2008 zapříčinily mírný pokles průměrné hrubé mzdy v roce 2009. Z grafu dále vyplývá, že se každý rok zvyšuje rozdíl mezi průměrnou mzdou v peněžnictví a pojišťovnictví v Jihomoravském kraji a v České republice. (V současné době nejsou z daného oboru dostupná novější důvěryhodná data), (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012a).



Graf 8: Srovnání průměrných mezd v České republice a v Jihomoravském kraji se mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví. (Zdroj: upraveno dle/ (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012b), (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012a))

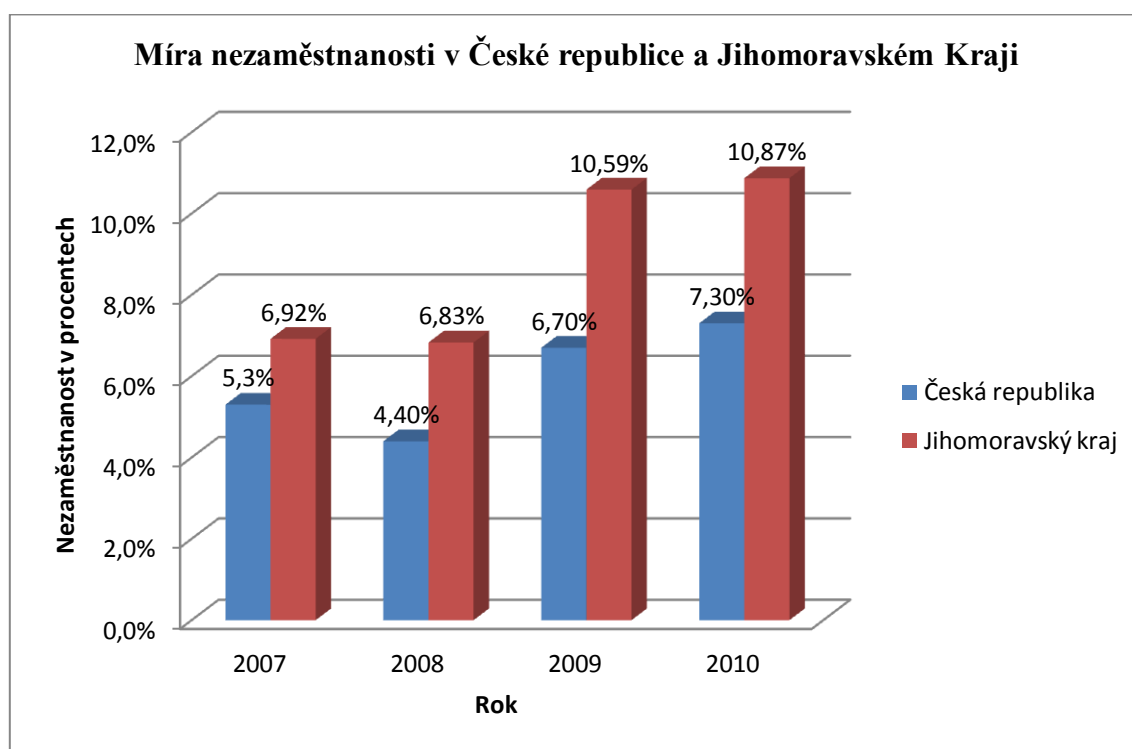
Tabulka 20: Srovnání průměrných mezd v České republice a v Jihomoravském kraji se mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví. (Zdroj: upraveno dle/ (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012b), (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012a))

	Průměrná mzda v ČR		Průměrná mzda v peněžnictví a pojišťovnictví	
	Česká republika	Jihomoravský kraj	Česká republika	Jihomoravský kraj
2006			38 687 Kč	27 647 Kč
2007	20 957 Kč	19 252 Kč	41 509 Kč	29 653 Kč
2008	22 592 Kč	20 763 Kč	44 629 Kč	32 523 Kč
2009	23 344 Kč	21 913 Kč	45 861 Kč	32 442 Kč
2010	23 797 Kč	22 143 Kč		

3.6.2 Míra nezaměstnanosti

Na trhu práce se střetává nabídka a poptávka po práci jako výrobním faktoru. V dnešní době nabídka a poptávka nedosahují tržní rovnováhy, protože nabídka práce převyšuje poptávku a dochází k nezaměstnanosti. Nezaměstnanost je jedním z největších socioekonomických problémů, se kterými se potýkají vyspělé státy založené na tržním hospodářství. Na jižní Moravě dosáhla míra nezaměstnanosti k 30. 9. 2011 hodnoty 8,91 %, v České republice hodnoty 8,02 % a naznačuje tak že by mohla nezaměstnanost klesnout oproti předcházejícím dvěma rokům, kdy naopak měla vzestupnou tendenci.

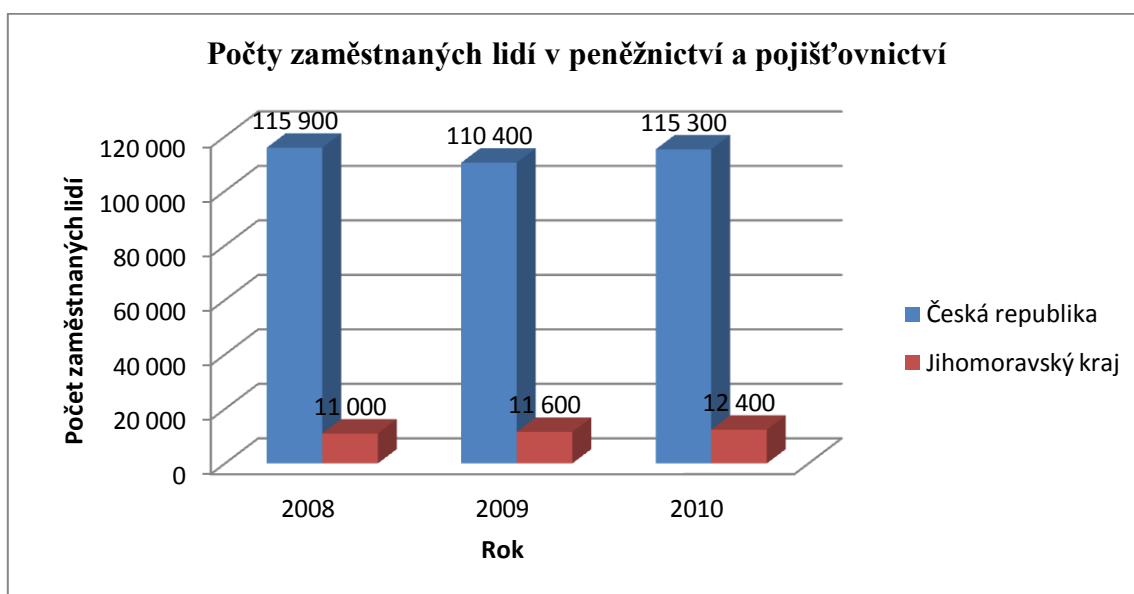
Následující graf ukazuje, že míra nezaměstnanosti v letech 2009 a 2010 rostla. Daný trend je způsobený ekonomickou krizí, která přinesla řadě podniků nemalé ekonomické problémy, které vedly k úsporným opatřením a následným zrušením některých pracovních míst. (V grafu není uvedena celková míra nezaměstnanosti za rok 2011, jelikož údaj za celý rok 2011 není v současné době k dispozici.)



Graf 9: Míra nezaměstnanosti v České republice a Jihomoravském kraji (Zdroj: upraveno dle/ (KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ V BRNĚ, 2011))

Počet zaměstnaných lidí v peněžnictví a pojišťovnictví

Vývoj počtu zaměstnaných lidí v peněžnictví a pojišťovnictví zobrazuje následující graf. Z grafu vyplývá, že nejvíce lidí bylo v peněžnictví a pojišťovnictví zaměstnáno na úrovni České republiky v roce 2008, naopak na úrovni Jihomoravského kraje bylo nejvíce lidí zaměstnáno v tomto oboru v roce 2010. Z grafu je dále patrné, že v roce 2009 na úrovni České republiky došlo k výraznému poklesu počtu zaměstnaných lidí v daném oboru, naopak na úrovni Jihomoravského kraje se počet zaměstnaných lidí zvýšil. Tento pokles můžeme zdůvodnit ekonomickou recesí, která začala v roce 2008, ale Českou republiku postihla nejvíce až v roce 2009. (Bohužel v současné době nejsou k dispozici novější důvěryhodná data ohledně zaměstnanosti v peněžnictví a pojišťovnictví), (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012a).



Graf 10: Počty zaměstnaných lidí v peněžnictví a pojišťovnictví (Zdroj: upraveno dle/ (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012a))

Nabídka a poptávka po pracovní síle v peněžnictví

Jak můžeme vidět na následujícím grafu tak nabídka práce ze strany uchazečů v oblasti peněžnictví v Jihomoravském kraji je téměř dvakrát větší než poptávka ze strany potencionálních zaměstnavatelů. Data byla čerpána z internetových stránek Ministerstva

práce a sociálních věcí a jsou z prosince 2011. Novější data v současné době bohužel nejsou na stránkách ministerstva dostupná.



Graf 11: Nabídka a poptávka po pracovní síle v oboru peněžnictví v Jihomoravském kraji (Zdroj: upraveno dle/ (MPSV, 2012))

3.7 Shrnutí a závěry vyplývající z analytické části

Nyní v této kapitole budou shrnuty důležité poznatky, které byly zjištěny v analytické části bakalářské práce.

V začátku analytické části byla představena společnost Česká spořitelna, a.s. Bylo představeno představenstvo společnosti, které tvoří 5 členů v čele s generálním ředitelem a dozorčí rada, kterou tvoří 9 členů. Následně byla stručně shrnuta historie společnosti, která sahá až do roku 1825. Dále byly interpretovány hospodářské výsledky společnosti za několik uplynulých let. Můžeme zmínit, že výsledek hospodaření za rok 2010 dosáhl výše 12,1 mld. Kč, což je pokles o 0,5 mld. Kč oproti roku 2009. Za zmínku stojí také rok 2008, kdy firma dosáhla rekordního hospodářského výsledku a to 15,1 mld. Kč. Na základě těchto údajů bylo zjištěno, že se jedná o stabilní a ziskovou společnost. V závěru byla stručně uvedena produktová nabídka společnosti pro fyzické a právnické osoby.

V další části práce byla představena Oblastní pobočka Brno, která je součástí úseku 57-00 region východ a rozkládá se na území jižní Moravy. Oblastní pobočku tvoří 32 poboček, které jsou rozděleny do 6 mikrooblastí. V práci byla popsána její organizační struktura. Dále byla rozebrána struktura zaměstnanců a jejich rozčlenění do čtyř kategorií, podle charakteru vykonávané činnosti na poradce, specialisty, řídicí pracovníky, a administrativní pracovníky. Dále byl stručně představen proces náboru a výběru zaměstnanců, rozebrána fluktuace, která bohužel v posledních letech stále roste. Můžeme zmínit, že v roce 2010 dosáhla hodnoty 21 % a v roce 2011 byl zaznamenán prudký nárůst na 30%. Následně byla spočítána produktivita práce v letech 2007 – 2010, kde v roce 2010 bylo dosaženo následujících hodnot: produktivita práce z tržeb dosáhla hodnoty 352 297 Kč, mzdová produktivita 5, 47 Kč, mzdová rentabilita-zisková 1,45 Kč a podíl na zisku zaměstnance 93 448 Kč.

V práci byl dále představen motivační program České spořitelny, modifikovaný na OP Brno. V motivačním programu bylo zjištěno, že společnost poskytuje svým

zaměstnancům kromě základního platu celou řadu příplatků, bonusů a široké spektrum zaměstnaneckých benefitů. Všechny tyto benefity, příplatky a bonusy včetně pracovní doby byly podrobně popsány v kapitole 3.5.

Další důležitou kapitolou bylo dotazníkové šetření, které se zabývalo spokojeností nebo nespokojeností zaměstnanců se současným motivačním programem společnosti. Samotný dotazník měl tři části, přičemž první část byla zaměřena na motivační faktory. Zde měli zaměstnanci určit jejich důležitost a spokojenost s danými faktory na stupnici od 1 do 4. Přičemž 1 znamená spokojený/důležitý a 4 nespokojený/nedůležitý. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s těmito motivačními faktory: zaměstnanecké benefity, pracovní kolektiv, pracovní prostředí, náplň práce a vztah s nadřízeným. Méně spokojeni byli naopak zejména s pracovní dobou, platovým ohodnocením, bonusy, možnostmi vzdělávání a možnostmi kariérního postupu. Dále byla v této části dotazníku zjišťována závislost mezi důležitostmi a spokojeností daného motivačního faktoru.

Druhá část dotazníkového šetření se zabývala spokojeností zaměstnanců se současným motivačním programem, benefity a bonusy. Tuto část tvořilo 18 otázek, z nichž bylo 16 otázek uzavřených a 2 otevřené. Zde bylo zjištěno, že zaměstnanci vesměs dobře znají motivační program a výhody, které jim nabízí. Zjištěno bylo také, že zaměstnanci jsou nespokojeni především s bonusy, platovým ohodnocením, možnostmi sebezvoje a možnostmi kariérního postupu. Jsou to tedy faktory, které by se měla firma snažit vylepšit, aby došlo k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců a lepšímu pracovnímu výkonu. Nespokojení zaměstnanci pracují především na pozici poradce.

Třetí a poslední část dotazníku byla zaměřena na obecné informace o zaměstnanci, jako jsou věk, pohlaví, vzdělání, délka zaměstnání v České spořitelně a pracovní pozice. Z poslední části bylo patrné, že dotazníkového šetření se účastnilo více žen než mužů, konkrétně 21 (75 %). Nejvíce respondentů bylo ve věku 26 – 30 let, nejčastější pozice respondentů byla Poradce 18 (64,29 %). Nejčastější dosažené vzdělání respondentů bylo středoškolské 14 (50 %) a vysokoškolské 13 (46,43 %).

Závěrem analytické části byla provedena analýza konkurence. Analýza byla provedena na srovnání zaměstnaneckých benefitů s Komerční bankou a srovnání průměrných mezd s ČSOB a Komerční bankou. Česká spořitelna zde poměrně dobře obstála se svojí průměrnou mzdou 46 696 Kč. V oblasti zaměstnaneckých benefitů banky poskytují zaměstnancům relativně stejné benefity, avšak v rozdílné výši. Po analýze konkurence následovala analýza trhu práce v České republice a Jihomoravském kraji, která byla zaměřena na vývoj zaměstnanosti a srovnání průměrných mezd. Analýza byla provedena obecně a následně i na obor peněžnictví a pojišťovnictví. Zde bylo zjištěno, že celorepublikový průměr mezd jak obecný tak v oboru peněžnictví a pojišťovnictví převyšuje obecnou průměrnou mzdu a průměrnou mzdu v peněžnictví a pojišťovnictví v Jihomoravském kraji. Průměrná mzda v České republice v roce 2010 dosáhla výše 23 797 Kč. V Jihomoravském kraji to bylo 22 143 Kč. V oboru peněžnictví a pojišťovnictví v roce 2009 v České republice průměrná mzda dosáhla hodnoty 45 861 Kč a v Jihomoravském kraji 32 442 Kč.

3.8 SWOT analýza

V této kapitole bude provedena SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek podniku a analýza příležitostí a hrozeb.

3.8.1 Analýza silných a slabých stránek (S – W analýza)

Silné stránky

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

Tabulka 21: Silné stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Stav
Zaměstnanecké benefity	4	4
Pracovní prostředí	4	5
Pracovní kolektiv	3	4
Stabilní zaměstnavatel	4	4
Výše průměrné mzdy	4	3
Produktivita práce	4	4
Široká pobočková síť – flexibilita při změně pracoviště	5	5

Slabé stránky

Důležitost (5 - velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (1 – velmi dobrý, 5 – velmi špatný)

Tabulka 22: Slabé stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Stav
Platové ohodnocení poradců	5	3
Systém bonusů	4	4
Vzdělávání	3	3
Fluktuace	4	4
Informovanost o změnách	5	3

3.8.2 Analýza příležitostí a hrozeb (O – T analýza)

Příležitosti

Důležitost (5 – velmi důležité, 1 – nejméně důležité)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

Tabulka 23: Příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Stav
Programy EU na vzdělávání	4	2
Snižování nákladů díky novým technologiím	4	4
Využití nových produktů	4	3

Hrozby

Důležitost (5 – velmi důležité, 1 – nejméně důležité)

Stav (1 – velmi dobrý, 5 – velmi špatný)

Tabulka 24: Hrozby (Zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Stav
Konkurence nových i stávajících bank na trhu	5	3
Konkurence nových i stávajících bank na trhu práce	5	3
Finanční krize	4	2
Změna sazby DPFO a zdrav. a soc. pojištění	5	3

3.8.3 Výsledky analýzy

SWOT analýza ukázala, že má společnost více silných stránek než slabých. Na společnost nicméně působí více hrozeb než příležitostí. Měla by tedy využít silných stránek na čelení hrozeb.

Tabulka 25: Výsledky analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Σ Důležitost x stav
Silné stránky	117
Slabé stránky	71
Příležitosti	36
Hrozby	52

4 Návrhová část

Návrhová část bakalářské práce se bude věnovat změnám motivačního programu. Tyto změny budou koncipovány takovým způsobem, aby zvýšily spokojenost a motivaci zaměstnanců. Navrhované změny budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření. Je nutné říci, že společnost má motivační program velmi dobře zpracovaný.

4.1 Změna bonusového systému

Stávající bonusový systém pro poradce České spořitelny v oblasti prodeje klíčových produktů je velmi složitý, komplikovaný, pro poradce vzhledem ke svému značnému rozsahu a častým změnám velmi těžko pochopitelný, „stravitelný“. I počet nabízených produktů je velmi značný a v této oblasti je také potřeba provést změnu. Tuto změnu si žádají i zaměstnanci z řad poradců, podle kterých není současný motivační systém příliš motivující a vyhovující.

Jednotliví poradci napříč všemi obchodními pozicemi v bance jsou jen velmi obtížně, nebo vůbec, si schopni dle stávajícího motivačního systému v oblasti prodeje klíčových produktů spočítat, o co v daném čtvrtletí nebo „celoroční“ tzv. „hrají“. Jakou částku si jsou schopni při 100 % plnění obchodního plánu vydělat. Tato skutečnost se odráží i ve výsledku dotazníkového šetření.

4.1.1 Navrhovaná změna

Návrh na změnu systému bonusů v oblasti prodeje klíčových produktů v České spořitelně spočívá zejména v jeho výrazném zjednodušení, tak aby byl více pochopitelný pro poradce a ostatní zaměstnance a byl více transparentní.

Konkrétní změna bonusového systému, by spočívala v tom, že by bylo upuštěno od systému I – bonusu, který je vyplácen měsíčně a T – bonusu, který je vyplácen

čtvrtletně a kde zejména v T – bonusu není úplně jasno, o jakou částku se „hraje“. Vzhledem k tomu, že musí být zajištěna i kvalita prodeje daných produktů tak by byla část provize vyplácena měsíčně ihned např. (2/3) a část (1/3) by byla odkládána do „fondu“ z kterého by byla tato část vyplácena až cca po uplynutí dalšího čtvrtletí, v případě, že klient v tomto období produkt nezruší.

Výsledkem by mělo být, že pokud bude daný poradce jednoznačně vědět, že za prodej toho kterého produktu má jasně danou částku ve mzdě (při splnění daných kritérií, jako je minimální úroveň plnění obchodního plánu např. 50 %), přispěje tato změna k vyšší motivaci poradců.

4.1.2 Náklady na změnu bonusového systému

Na výplatu bonusů by byla vyčleněna částka ve výši 25 % ročního objemu vyplácených základních mezd. Tj. $84\,000\,000\text{Kč} \times 0,25 = 21\,000\,000\text{ Kč}$.

Takzvané klíčové produkty, ze kterých je sestavován obchodní plán produktů na konkrétní kalendářní rok, jsou bodově ohodnoceny. Plán prodeje klíčových produktů by v návrhu činil $26\,250\,000^3$ bodů. Hodnota jednoho bodu je v korunách $21\,000\,000 / 26\,250\,000 = 0,80\text{ Kč}$. Průměrný plán v bodech na jednoho poradce za měsíc činí $26\,250\,000\text{ bodů} / 218\text{ poradců} / 12\text{ měsíců} = 10\,034\text{ bodů}$.

Při 100 % plnění obchodního plánu poradcem, si takto jednoduše dokáže spočítat svůj měsíční příjem z bonusového systému. $10\,034\text{ bodů} \times 0,80\text{ Kč} = 8\,027,20\text{ Kč}$. Z této částky budou vyplaceny následující měsíc společně se mzdou $2/3 = 5\,351,50\text{ Kč}$ a $1/3 = 2\,675,70\text{ Kč}$ bude vyplácena po uplynutí 3 měsíců z důvodu zajištění kvality prodeje (v této době nesmí klient produkt vypovědět nebo zrušit). Na následující tabulce můžeme vidět přehled navrhovaných změn společně s náklady.

³ Body vychází z bodů stanovených průměrně na obchodní plán na OP Brno.

Tabulka 26: Přehled navrhovaných změn v bonusovém systému (Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhovaný plán na rok v bodech	Náklady na navrhovaný plán na rok v Kč
26 250 000 bodů	21 000 000 Kč
Hodnota jednoho bodu v Kč	Průměrný plán na jednoho poradce za měsíc
0,80 Kč	10 034 bodů
Odměna poradci při 100 % splnění plánu	Vyplaceny 2/3 tentýž měsíc společně se mzdou
8 027,20 Kč	5 351,50 Kč
Zbývá část 1/3 vyplacena za 3 měsíce	
2 675,70 Kč	

4.1.3 Časová náročnost změny bonusového systému a její realizace

Zavedení takovéto zásadní změny v motivačním systému v oblasti prodeje klíčových produktů poradců v tak velké organizaci jako je Česká spořitelna, a.s., by nebylo jednoduché a ani rychlé.

Zaváděná změna tohoto rozsahu a dopadu na cca 5 500 zaměstnanců v pobočkové síti by trvalo měsíce. Návrh na změnu motivačního systému musí nejprve akceptovat vedení divize D5 drobného bankovníctví. Poté se změna bude po určitou dobu, minimálně jednoho čtvrtletí „pilotovat“ na vybraných oblastních pobočkách. Na základě vyhodnocení pilotu je předložen materiál do představenstva, které rozhodne o termínu realizace.

Na základě rozhodnutí představenstva se musí upravit příslušné interní předpisy. Následuje vlna workshopů na téma změna bonusového systému v oblasti prodeje klíčových produktů poradců, při kterých je podstata změny vysvětlována

zaměstnancům. Následně jsou interní předpisy distribuovány do pobočkové sítě a je stanoveno datum ostrého spuštění dané změny.

4.2 Cafeteria systém

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že by zaměstnanci uvítali volbu benefitů z širší nabídky. Každý zaměstnanec by si vybral, co mu nejvíce vyhovuje, proto se další návrh zabývá zavedením cafeteria systému.

Zaměstnancům budou ponechány současné benefity jako jsou: stravenky, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvek na společensko kulturní akce, zdravotní volno, pracovní výročí. Zbylé stávající benefity budou nahrazeny novým cafeteria systémem.

Pro zaměstnance je zejména výhodné ponechání benefitů ve formě příspěvků na penzijní a životní pojištění, jelikož určitá část je pro ně daňově uznatelná. Jestliže tedy zaměstnavatel přispívá zaměstnanci maximální možnou částku 1 250 Kč měsíčně na penzijní připojištění a 4 000 Kč ročně na životní pojištění, jsou tyto příspěvky v úhrnu 19 000 Kč za oba ročně, u zaměstnance daňově osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti. Dále si zaměstnanec může odečíst od základu daně příspěvek na penzijní připojištění, snížený o 6 000 Kč, maximálně si však může odečíst v úhrnu 12 000 Kč. Taktéž si od základu daně může odečíst příspěvek na životní pojištění v maximální možné výši 12 000 Kč, pokud splní podmínky uvedené v § 15(6) zákona o daních z příjmu.

U zaměstnavatele se tento příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění stává daňově uznatelným nákladem a to bez ohledu na poskytovanou výši. Jeho poskytování však musí vyplývat z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud zákon nestanoví jinak.

Zaměstnanci by mohli benefity v rámci cafeteria systému čerpat formou poukázek, přičemž by si mohli vybírat z několika oblastí benefitů:

- Sport – jednalo by se o různé slevové poukazy do fitness center na permanentní vstupy, nebo na lezecké stěny, dále slevové poukazy na pronájem tenisových a squashových kurtů apod.
- Vzdělání – zde by připadaly v úvahu poukázky na jazykové kurzy, kurzy ekonomie, práva, které by sloužily pro získání všeobecného přehledu zaměstnance v daných oblastech.
- Kultura – poukázky na divadelní představení, poukázky do kina, na sportovní utkání apod.
- Zdravotní péče – slevové poukazy na dentální hygienu, kontaktní čočky, vyšetření zraku apod.
- Nakupování ve vybraných obchodech – poukazy a slevové poukazy do různých obchodů a specializovaných prodejen na sport, domácnost, zahradu apod.
- Cestování – poukazy a slevové poukazy na dovolenou, poznávací zájezdy vybraných cestovních kanceláří.

4.2.1 Rozvržení bodů a podmínky jejich čerpání

Zaměstnanci by měli k dispozici 1 500 bodů měsíčně, které by mohli směnit za benefity z určité oblasti jak bylo již dříve uvedeno. Množství přidělených bodů záleží na odvedených pracovních výkonech a jejich výsledcích. Body, které může zaměstnanec získat za měsíc, budou rozloženy do třech kategorií:

- 1 000 bodů za plnění obchodního plánu.
- 250 bodů za dodržení kvality prodeje.
- 250 bodů za osobní ohodnocení nadřízeným pracovníkem.

Zaměstnanec, který splní obchodní plán na 100 %, obdrží 1 000 bodů, zaměstnanec, který splní na 80 %, obdrží 500 bodů a ten, který splní na méně jak 80 %, neobdrží žádný bod. Zaměstnanci, kteří dodrží kvalitu prodeje, to znamená, že na ně nebudou podávány stížnosti ze strany klientů, obdrží 250 bodů. Osobní ohodnocení je závislé na vlastním úsudku nadřízeného pracovníka, který ohodnotí zaměstnance buď 250 body, pokud bude spokojený, anebo žádným bodem, pokud bude nespokojený s jeho pracovním nasazením a výkonem.

Evidence bodů získaných zaměstnanci bude probíhat obdobně, jako má firma nastavenou evidenci plnění obchodního plánu. V rámci pracovních týmů bude tuto evidenci zpracovávat příslušný tým lídr. Body, které zaměstnanec získá za plnění obchodního plánu, budou průběžně zapisovány do tabulky v programu MS Excel a jejich správné zapsání bude kontrolovat příslušný tým lídr. Zapisování bodů za dodržení kvality prodeje a bodů za osobní ohodnocení nadřízeným pracovníkem, bude zpracovávat opět příslušný tým lídr.

Koncem každého měsíce bude probíhat uzávěrka získaných bodů a zaměstnanec si v podnikovém intranetu, pod svým jménem, vybere z aktuální nabídky benefitů ten, který mu nejvíce vyhovuje. Podmínky, na základě kterých budou moci zaměstnanci čerpat dané benefity, je aktivně zapojí do procesu volby a budou je motivovat k lepším pracovním výkonům, za které mohou získat více bodů.

Tabulka 27: Příklad formuláře na evidenci získaných bodů

(Zdroj:vlastní zpracování)

Pobočka:	201
Pracovní pozice	Poradce
Jméno	Josef
Příjmení	Novák
Body za plnění obchodního plánu:	1 000
Body za kvalitu prodeje:	250
Body za osobní ohodnocení:	250
Získané body celkem	1 500
Měsíc	Květen

4.2.2 Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Výhody pro zaměstnavatele plynoucí z cafeteria systému:

- Zaměstnavatel zde neodvádí sociální a zdravotní pojištění.
- Dochází k optimálnímu využití – využívají se jen ty benefity, po kterých je zrovna poptávka.
- Motivující prvek pro zaměstnance a flexibilita systému.

Výhody pro zaměstnance plynoucí z cafeteria systému:

- Zaměstnanec neodvádí sociální a zdravotní pojištění.
- Možnost volby benefitu.

4.2.3 Náklady cafeteria systému

Každý poukaz z každé oblasti bude mít přidělen určitý počet bodů, přičemž souhrn potřebných bodů na získání daného poukazu z dané oblasti benefitů, nepřesáhne maximální možný počet bodů, které může zaměstnanec získat. Maximum získaných bodů za měsíc je 1 500 a to je 18 000 bodů ročně na zaměstnance. Což by bylo v přepočtu na koruny 18 000 Kč ročně a měsíčně by to bylo 1 500 Kč na jednoho zaměstnance. Jeden bod je tedy 1 Kč.

Tabulka 28: Náklady cafeteria systému (Zdroj: vlastní zpracování)

	Max. počet směřitelných bodů	Přepočet max. počtu bodů na peníze
Maximální náklady na jednoho zaměstnance za měsíc	1 500	1 500 Kč
Maximální náklady na jednoho zaměstnance za rok	18 000	18 000 Kč
Maximální náklady na všechny zaměstnance za měsíc	432 000	432 000 Kč
Maximální náklady na všechny zaměstnance za rok	5 184 000	5 184 000 Kč

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět náklady na poskytované benefity v cafeteria systému v maximální možné výši. Nicméně to nejsou celkové náklady, jelikož k nim musíme ještě přičíst náklady na zakoupení potřebného softwaru, který by zajišťoval, vedení a správu nabídky daných benefitů. V rámci tohoto programu se bude zaměstnanec přihlašovat pod svým vytvořeným účtem a vybírat si benefity. Další náklady spočívají ve tvorbě poukázek a smlouveních vybraných obchodních partnerů, kteří budou zajišťovat benefity. Nicméně, bude ještě nutné přijmout zaměstnance, kteří budou zajišťovat správné fungování celého systému.

4.2.4 Zavedení cafeteria systému externím partnerem

Vzhledem k tomu, že provoz a správa vlastního cafeteria systému by byla velmi náročná, jak z časového hlediska, tak i z hlediska nákladů, existuje i varianta úplného outsourcingu v této oblasti externím partnerem. Pro společnost bude tato možnost znamenat nemalé ušetření nákladů.

Firmy zabývající se outsourcingem cafeteria systémů:

- ABSOLUT – IN, s.r.o.
- Benefit Management, s.r.o.
- Cafeteria systems, s.r.o.

Po pečlivém prostudování všech nabídek společností a informací uvedených na webových stránkách, se jeví jako vhodný kandidát firma Benefit Management. Firma působí na Českém trhu již od roku 2003. Mezi její klienty patří společnosti s obdobně velkým počtem zaměstnanců, jako je Česká spořitelna. Celkem spravuje účty pro 40 000 zaměstnanců z České republiky a Slovenska.

Firma Benefit Management nabízí program Benefit Plus. Jedná se o program volitelných benefitů. Program je dostupný 24 hodin denně formou internetové aplikace.

Zaměstnanec si zde na základě dosaženého kreditu (v našem případě počtu bodů) může libovolně „nakupovat“ benefity. (BENEFIT MANAGEMENT, 2011)

Výhody programu benefit plus, (BENEFIT MANAGEMENT, 2011):

- Minimální administrativa pro zaměstnavatele.
- Snížení nákladů na odměňování – finančně efektivnější systém.
- Zachování všech současných benefitů a jejich zařazení do aplikace.
- Snadná a rychlá implementace.
- Neomezená smluvní síť partnerů.
- Přehled o stavu konta a historie čerpání.

Bohužel společnost neposkytuje informace o ceně programu Benefit Plus a tak se dají jen velmi těžko odhadovat náklady, které budou vynaloženy na outsourcing touto společností.

4.2.5 Poukázky Flexi pass

Jelikož by se dané benefity poskytovaly ve formě poukázek a zavedení cafeteria systému by znamenalo velké náklady pro firmu, je tu možnost využít také poukázek Flexi pass, prostřednictvím společnosti Sodexo pass Česká republika. Poukázky Flexi pass tzv. cafeteria light mají celorepublikovou síť partnerů. Díky tomu, že budou benefity poskytovány ve formě poukázek, vzniknou zaměstnanci daňové úlevy ve formě úspory na sociálním a zdravotním pojištění, které se za tyto poukázky neplatí. Dále odpadne administrativní náročnost v tom, že nebude zaveden speciální program na cafeteria systém, který by spravovala externí firma. Zaměstnanci nemusí dopředu nahlašovat jaký benefit chtějí, protože dostanou poukázku Flexi pass, která má široké pole působnosti, např.: kultura, sport, cestování, vzdělávání, nákup léků a mnoho dalších. Výše poskytovaných poukázek vychází z počtu bodů, které zaměstnanec získá

podle kritérií popsaných v kapitole 4.2.1. Každý měsíc může zaměstnanec získat poukázku v maximální výši 1 500 Kč.

4.2.6 Časová náročnost zavedení cafeteria systému

Časová náročnost změny v poskytovaných benefitech by byla obdobně časově náročná jako změna bonusového systému s tím rozdílem, že by zde ještě spoustu času zabralo vybrání konkrétní poskytovatelské a zpracovatelské společnosti ve výběrovém řízení. V případě že bude vybrána třetí varianta, ve formě poukázek Flexi pass, odpadne administrativní náročnost na zavedení cafeteria systému.

4.2.7 Zhodnocení a vybrání optimální varianty

V předcházejících podkapitolách byla prezentována možnost zavedení cafeteria systému jako nástroje na zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců a nástroje na zvýšení jejich pracovního výkonu. Byly prezentovány tři možné varianty, jak zavést cafeteria systém ve společnosti. Vzhledem k tomu, o jak velkou společnost se jedná, ideální variantou bude poskytování benefitů formou poukázek Flexi pass, prostřednictvím firmy Sodexo pass Česká republika. Toto řešení by bylo nejméně administrativně náročné a mělo by nejmenší náklady jak na realizaci, tak na provoz.

4.3 Vzdělávání

Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že v oblasti vzdělávání nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Firma sice zaměstnancům nabízí školení v oblasti prodeje produktů a prodejních dovedností, avšak třeba jazykové kurzy v nabídce nejsou.

Návrh v oblasti vzdělávání spočívá tedy v tom, že budou zaměstnanci chodit na vzdělávací kurzy angličtiny jednou týdně. Zajistit výuku pro všechny zaměstnance by bylo časově i finančně velmi náročné. Kurzy budou tedy zajišťovány pouze pro řídicí

pracovníky OP Brno. Jednalo by se tedy zhruba o skupinu 26 zaměstnanců, kteří budou rozděleni do třech skupin, po devíti členech a výuka bude probíhat v ranních hodinách jednou týdně. Výuku bude zajišťovat externí partner a bude probíhat v prostorách OP Brno.

Tabulka 29: Náklady na výuku angličtiny pro řídící pracovníky (Zdroj: vlastní zpracování)

	Cena za hodinu	Počet hodin za rok	Cena za rok
1. skupina 9 zaměstnanců	1 000 Kč	52	52 000 Kč
2. skupina 9 zaměstnanců	1 000 Kč	52	52 000 Kč
3. skupina 8 zaměstnanců	1 000 Kč	52	52 000 Kč
Cena celkem	3 000 Kč	156	156 000 Kč

Dále se dá využít kurzů angličtiny, jako motivačního faktoru, vždy pro dva nejlepší pracovníky z každé pobočky na pozici poradce, kteří mají základní znalost anglického jazyka. Jednalo by se tedy o 64 zaměstnanců. Jazykové kurzy mají zajistit schopnost zaměstnanců komunikovat s cizinci, kteří navštíví danou pobočku. Vybraní zaměstnanci budou rozděleni do osmi skupin po osmi členech. Výuku bude zajišťovat externí partner a bude probíhat jednou týdně ráno před pracovní dobou, v prostorách OP Brno.

Tabulka 30: Náklady na výuku angličtiny pro poradce (Zdroj: vlastní zpracování)

	Cena za hodinu	Počet hodin za rok	Cena za rok
1. skupina 8 zaměstnanců	1 000 Kč	52	52 000 Kč
Cena celkem za 8 skupin	8 000 Kč	416	416 000 Kč

Pro ředitele OP Brno, by firma mohla uvažovat o rozvoji jeho kvalifikace možností studia MBA. Studium je pro zaměstnavatele daňově uznatelnou položkou, takže si jej může zahrnout do daňově uznatelných nákladů. Náklady na studium se pohybují okolo 320 000 Kč bez DPH. Výhody pro zaměstnavatele pokud zaměstnanec absolvuje MBA:

- Studium je postaveno na propojení teorie a praxe.

- Manažer zpracovává a řeší konkrétní problémy vlastní firmy za pomoci zkušených lektorů a manažerů z praxe.
- Studenti patří mezi špičkové manažery z mnoha oborů, zaměstnanec získá významné kontakty.
- Studium se dá využít jako motivace, pokud zaměstnanec dosáhne určitých výsledků, studium mu bude firmou placeno.
- Studium je daňově uznatelným nákladem⁴, (BRNO BUSINESS SCHOOL, 2007).

4.3.1 Možnost využití fondů Evropské unie

V rámci vzdělávání zaměstnanců je možno využít i dotací z Evropské unie. Konkrétně se jedná o globální grant EDUCA, který slouží ke zvýšení kvalifikační úrovně, profesních dovedností a znalostí zaměstnanců. Výše získané dotace se pohybuje od 500 tis. Kč do 8 mil. Kč, (CZECHINVEST, 2012).

Mezi podporované aktivity patří:

- 1) Aktivity specifického vzdělávání (minimálně 80 %) např., (CZECHINVEST, 2012):
 - Profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli.
 - Odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů, zaměřené na prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace.
 - Tvorba podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance.
 - Tvorba podnikových lektorů a mnoho dalších.

⁴ Je vhodné zakotvit studium MBA do dodatku pracovní smlouvy, jako podmínku, že si zaměstnanec studiem MBA prohloubí znalosti za účelem udržování odborné kvalifikace.

2) Aktivita obecného vzdělávání (maximálně 20 %) např., (CZECHINVEST, 2012):

- Jazykové vzdělání.
- Školení počítačových dovedností.
- Školení v oblasti tzv. měkkých dovedností a mnoho dalších.

Zásadní problém v této oblasti je v tom, že cílové podniky, kterým je poskytnuta dotace, musí mít sídlo mimo hl. město Praha. Dalším problémem v získání dotace je, že v současné době obor bankovníctví nespadá do podporovaných oborů dle kódů CZ - NACE. Nicméně v rámci nové výzvy může dojít ke změně konkrétních podmínek. Tak existuje určitá šance, že by se dal projekt využít, nebo alespoň se o něj ucházet v rámci České spořitelny.

4.4 Daňové řešení navrhovaných změn

Na níže uvedené tabulce můžeme vidět, jaký budou mít uvedené změny daňový dopad na zaměstnance společnosti. Je patrné, že zdanění bude podléhat pouze poskytnutí finančního bonusu.

Tabulka 31: Daňové řešení u zaměstnance (Zdroj: zpracováno dle/ (586/1992 Sb.))

Návrh	Zdanění u zaměstnance	Ustanovení ZDP (osvobození)	Zahrnutí do vyměřovacího základu pro soc. a zdrav. pojištění
Angličtina	NE	§ 6(9) písm. A	NE
MBA	NE	§ 6(9) písm. A	NE
Flexi pass	NE	§ 6(9) písm. D	NE (avšak jen do částky 20 000 Kč za rok)
Bonus	ANO	-----	ANO

Na následující tabulce je uvedené, jaké budou mít dané změny daňové dopady na zaměstnavatele. Je patrné, že daňovým výdajem nebude jen poskytování poukázek Flexi pass.

Tabulka 32: Daňové řešení u zaměstnavatele (Zdroj: zpracováno dle/ (586/1992 Sb.))

Návrh	Daňový výdaj zaměstnavatele	Ustanovení ZDP (zdůvodnění)	Zahrnutí do vyměřovacího základu pro soc. a zdrav. pojištění
Angličtina	ANO	§ 24(2) písm. J bod 3 nebo § 24(2) písm J bod 5.	NE
MBA	ANO	Pokyn D-190 k ustanovení § 24 bod 12. Dále je vhodné zakotvit do dodatku pracovní smlouvy, že si zaměstnanec studiem MBA prohloubí znalosti za účelem udržení odborné kvalifikace.	NE
Flexi pass	NE	Nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů (§ 25(1) písm. H).	NE
Bonus	ANO		ANO

4.5 Shrnutí návrhové části

Motivační program České spořitelny je značně obsáhlý a propracovaný a je důležité si položit otázku, zda tento systém ještě nějak více rozšiřovat a prohlubovat. Nicméně některé formulované návrhy by mohly být zavedeny především proto, že by zajistily větší motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Další otázkou je, zdali by společnost byla schopna tyto změny akceptovat, jelikož by jí vznikly další nemalé personální a administrativní náklady, související s navrhovanými změnami

5 Náklady a přínosy navrhovaných změn

V následující kapitole budou shrnuty náklady a přínosy změn uvedených v návrhové části.

5.1 Náklady navrhovaných změn

Tabulka 33: Náklady navrhovaných změn (Zdroj: vlastní zpracování)

	Náklady za rok	Průměrné náklady na jednoho zaměstnance za měsíc	Administrativní náklady
Změna bonusového systému	21 000 000 Kč	8 027,27 Kč	---
Cafeteria systém	5 184 000 Kč	1 500 Kč	Provize dodavatele
Angličtina pro řídicí pracovníky	156 000 Kč	500 Kč	---
Angličtina pro vybrané poradce	416 000 Kč	542 Kč	---
Studium MBA pro ředitele OP	320 000 Kč	320 000 Kč	---
Náklady celkem	27 076 000 Kč	94 014 Kč	---

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět sumu nákladů na navrhované změny uvedené v návrhové části práce. Celkové náklady navrhovaných změn jsou odhadovány na 27 076 000 Kč což na jednoho pracovníka činí v průměru 94 014 Kč ročně.

Náklady na změnu bonusového systému jsou 21 000 000 Kč. Tato suma nákladů je počítána za podmínky, že zaměstnanci splní svůj obchodní plán na 100 % a budou tedy čerpat maximální možný bonus. Ve skutečnosti však tato situace nenastane, proto budou pravděpodobně reálné náklady nižší.

Náklady Cafeteria systému jsou 5 184 000 Kč + provize dodavatele poukázek. Náklady 5 184 000 Kč jsou opět počítány v maximální možné výši, kdy všichni zaměstnanci nasbírají nejvyšší možný počet bodů a získají tak poukázku v hodnotě 1 500 Kč měsíčně.

Další náklady se týkají zavedení kurzů angličtiny pro řídící pracovníky a pro vybrané poradce. Pro řídící pracovníky jsou náklady této navrhované změny 156 000 Kč. Kurzů bude využívat celkem 26 řídících pracovníků. Pro vybrané poradce jsou náklady 416 000 Kč. Kurzy bude využívat celkem 64 poradců. Budou vybráni z každé pobočky dva nejlepší.

Největším nákladem ve výši 320 000 Kč na jednoho zaměstnance je studium MBA pro ředitele OP Brno.

5.2 Přínosy navrhovaných změn

Změna bonusového systému

Největším přínosem této změny bude to, že nový systém bonusů je pro zaměstnance přehledný a transparentní. Zaměstnanci si budou moci snadno vypočítat, kolik při splnění obchodního plánu mohou získat. Tím by mělo být dosaženo větší motivace zaměstnanců, protože si budou moci jasně stanovit svůj cíl a budou znát přesně odměnu, kterou při splnění cíle mohou dostat. Dále bude pro banku zaručena určitá výše kvality prodeje, jelikož 1/3 bonusu dostanou zaměstnanci vyplacenou až po uplynutí tří měsíců ode dne uzavření smlouvy na konkrétní produkt.

Cafeteria systém

Přínos zavedení cafeteria systému spočívá především v tom, že se zaměstnancům nabídne možnost volby benefitů. Zaměstnanci tedy budou opět motivováni zejména tím,

že při plnění pracovních povinností a splnění určitého počtu bodů, dostanou za svou práci poukázku, na základě které si budou moci zvolit benefit podle svého uvážení. Pokud budou použity poukázky Flexi pass, které fungují na podobném principu jako stravenky, tak by to byl pro zaměstnavatele málo náročný benefit. Pro zaměstnance skýtá poukázka Flexi pass výhodu v tom, že je to pro ně daňová výhoda, ze které se neplatí sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanec tedy má z poukázky větší užitek, než kdyby dostal vyplacenou výši poukázky jako peněžní odměnu.

Kurzy angličtiny

Kurzy angličtiny pořádané pro vedoucí pracovníky mají přínos především v tom, že zaměstnanci dostanou všeobecný přehled v daném jazyce a zdokonalí si jeho úroveň. Hlavním přínosem kurzů pořádaných pro vybrané poradce je to, že už nebudou mít problém v komunikaci, pokud pobočku navštíví zahraniční klient.

Studium MBA pro ředitele OP Brno

Přínosem tohoto studia je především v tom, že si zaměstnanec rozšíří všeobecný přehled, získá tak významné poznatky z teorie a praxe. V rámci studia zpracovává a řeší konkrétní problémy ve vlastní firmě za pomoci zkušených lektorů a manažerů z praxe. Dále získá mnoho významných kontaktů. Další výhodou je to, že studium je daňově uznatelným nákladem, (BRNO BUSINESS SCHOOL, 2007).

Závěr

Cílem práce bylo zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců v České spořitelně, a.s., konkrétně v Oblastní pobočce Brno a docílit tak lepších pracovních výkonů.

V teoretické části byly shrnuty poznatky z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců. Dále byly popsány teorie motivace, odměňování zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. V závěru teoretické části práce byl popsán motivační program, jeho teoretická východiska a jeho tvorba.

V analytické části byla představena Česká spořitelna, a.s., byla shrnuta v krátkosti její historie, poskytované služby, představenstvo, dozorčí rada a výsledky hospodaření, kde konkrétně v roce 2010 dosáhl hodnoty 12,1 mld. Kč. Dále zde byla představena Oblastní pobočka Brno a její organizační struktura a zaměstnanci.

Jak je jistě patrné ze samotného názvu této práce, jedním z úkolů byla analýza motivačního programu společnosti. Bylo zjištěno, že motivační program společnosti, je na velmi dobré úrovni. Společnost poskytuje zaměstnancům celou řadu benefitů, jako jsou například stravenky, příspěvek na penzijní a životní pojištění, zdravotní volno, odměnu za pracovní výročí a mnoho dalších. Společnost také poskytuje zaměstnancům kromě základní mzdy, ještě celou řadu příplatků a bonusů.

Po analýze motivačního programu následovalo dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem. Samotný dotazník měl tři části, které byly rozděleny podle charakteristiky jednotlivých otázek. Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni především s bonusy, platovým ohodnocením, možností sebezvoje a možností vzdělávání. Nespokojení zaměstnanci jsou především z řad poradců.

Analytickou část práce uzavírá analýza trhu práce a analýza konkurence. V analýze trhu práce byla srovnána průměrná mzda v oboru peněžnictví a pojišťovnictví s obecnou průměrnou mzdou a to jak na území celé České republiky, tak v Jihomoravském kraji. Bylo zjištěno, že průměrná mzda v peněžnictví a pojišťovnictví je mnohem vyšší než obecná průměrná mzda. V analýze konkurence bylo provedeno srovnání průměrných mezd s největšími konkurenty ČSOB a Komerční bankou a srovnání zaměstnaneckých benefitů s Komerční bankou. Bylo zjištěno, že největší průměrnou mzdu má ČSOB a to 49 077 Kč, Česká spořitelna 46 696 Kč a nejnižší Komerční banka 38 772 Kč.

Z celkové analýzy motivačního programu vyplývá, že plní svůj úkol velmi dobře. Avšak najdou se i některé nedostatky, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. Proto jsou v závěru práce představeny návrhy na změnu bonusového systému, zavedení cafeteria systému, možnosti vzdělávání v podobě kurzů angličtiny a možnosti studia MBA pro ředitele Oblastní pobočky Brno. Tyto změny, by měli vést k větší motivaci a spokojenosti pracovníků a také k lepšímu pracovnímu výkonu.

Seznam literatury

Monografie

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [9] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha: Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vydání. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [12] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

[13] STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 148 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

[14] VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 1. vydání. a 1. dotisk. Praha: Karolinum, 2005. 356 s. ISBN 80-246-0841-3.

Internetové zdroje

[15] BENEFITY MANAGEMENT. *Charakteristika programu benefit Plus*. [online]. 2011 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: < <http://www.benefit-plus.eu/Program-benefit-plus/Charakteristika>>.

[16] BĚŤÁK, Jiří. *Employee Benefits 2010*. [online]. 2010 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: < <http://www.spcr.cz/files/vyzkum.pdf>>.

[17] BRNO BUSSINES SCHOOL. *Výhody pro zaměstnavatele*. [Online]. 2007 [cit. 2012-05-19]. Dostupné z: < <http://www.uk-mba.cz/vyhody-zamestnavatele/>>.

[18] CZECHINVEST. *Globální grant EDUCA*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: < <http://www.czechinvest.org/globalni-grant-educa>>.

[19] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Dceřiné společnosti*. [Online]. 2012b [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/dcerine-spolecnosti-d00014299>>.

[20] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Osobní finance*. [Online]. 2012c [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: < http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal01>.

[21] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Podnikatelé, firmy a instituce*. [Online]. 2012d [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: < http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal02>.

[22] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Profil České spořitelny*. [Online]. 2012a [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>>.

- [23] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Výroční zpráva 2010* [online]. 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: < http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/VZ_2010.pdf >.
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná hrubá měsíční mzda 2000 – 2011*. [Online]. 2012b [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>.
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka 2011*. [Online]. 2012a [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1000>>.
- [26] ČSOB. *Výroční zpráva 2010*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: < http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOb_2010.pdf >.
- [27] JUSTICE. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: < <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=20524&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=dae9f5264e30de6e2b51b70700ff74e0&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1171&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=18.02.2011> >.
- [28] KOMERČNÍ BANKA. *Výroční zpráva 2010*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <<http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocnizpravy/kb-2010-vyrocnizprava.pdf?4cb0a8b0e6f12ecef4e7d52352577b9>>.
- [29] KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ V BRNĚ. *Nezaměstnanost*. [Online]. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: < <http://www.brno.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xb> >.
- [30] MÍKA, Jan. *Motivační program - Co by v něm nemělo chybět*. [online]. 2005 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: < <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html> >.

[31] MPSV. *Statistika nabídky a poptávky po pracovní síle*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z:

<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?stat=20000000000055&obdobi=B&rok=2011&uzemi=104000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslselect=prof_prefix&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslorder=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapatag=&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapasloupec=&_piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=4>.

Ostatní zdroje

[32] Interní materiály firmy.

[33] Kolektivní smlouva Komerční banky 2009 – 2012.

[34] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zobrazení procesu motivace	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	20
Obrázek 3: Zobrazení činnosti vedoucí k cíly	25
Obrázek 4:Organizační struktura úseku 57-00 region východ	41
Obrázek 5: Organizační struktura OP Brno.....	42

Seznam grafů

Graf 1: Poskytování daňově zvýhodněných benefitů v České republice	30
Graf 2: Poskytování daňově nezvýhodněných zaměstnaneckých benefitů v České republice	30
Graf 3:Struktura akcionářů České spořitelny k 31.12.2010	36
Graf 4: Výsledky hospodaření v letech 2006 – 2010 v mld. Kč.....	39
Graf 5: Procentní poměr zaměstnanců OP Brno podle pozic	44
Graf 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2011	45
Graf 7: Fluktuace zaměstnanců na OP Brno.....	46
Graf 8: Srovnání průměrných mezd v České republice a v Jihomoravském kraji se mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví.	71
Graf 9: Míra nezaměstnanosti v České republice a Jihomoravském kraji	72
Graf 10: Počty zaměstnaných lidí v peněžnictví a pojišťovnictví	73
Graf 11: Nabídka a poptávka po pracovní síle v oboru peněžnictví v Jihomoravském kraji.....	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o České spořitelně a.s.	36
Tabulka 2: Produktivita práce z tržeb.....	47
Tabulka 3: Mzdová produktivita z tržeb.....	47

Tabulka 4: Mzdová rentabilita - zisková	48
Tabulka 5: Podíl na zisku zaměstnance	48
Tabulka 6: Možné kombinace bonusů	53
Tabulka 7: Výpočet bonusu za čtvrtletí i za celoroč	53
Tabulka 8: Seznam klíčových produktů	54
Tabulka 9: Koeficienty struktury klíčových produktů	54
Tabulka 10: Určení koeficientu supermotivace	55
Tabulka 11: Odměny za pracovní výročí zaměstnanců	58
Tabulka 12: Přehled zaměstnaneckých benefitů a výhod	60
Tabulka 13: Mzdové náklady OP Brno	60
Tabulka 14: Náklady na Bonus za rok 2011 na OP Brno	61
Tabulka 15: Náklady na zaměstnanecké benefity na OP Brno	61
Tabulka 16: Charakteristika respondentů	63
Tabulka 17: Srovnání vybraných benefitů s konkurencí	68
Tabulka 18: Srovnání průměrných mezd s konkurencí	68
Tabulka 19: Srovnání produktivit v roce 2010	69
Tabulka 20: Srovnání průměrných mezd v České republice a v Jihomoravském kraji se mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví	71
Tabulka 21: Silné stránky	78
Tabulka 22: Slabé stránky	78
Tabulka 23: Příležitosti	79
Tabulka 24: Hrozby	79
Tabulka 25: Výsledky analýzy	79
Tabulka 26: Přehled navrhovaných změn v bonusovém systému	82
Tabulka 27: Příklad formuláře na evidenci získaných bodů	85
Tabulka 28: Náklady cafeteria systému	86
Tabulka 29: Náklady na výuku angličtiny pro řídicí pracovníky	90
Tabulka 30: Náklady na výuku angličtiny pro poradce	90
Tabulka 31: Daňové řešení u zaměstnance	92
Tabulka 32: Daňové řešení u zaměstnavatele	93
Tabulka 33: Náklady navrhovaných změn	94

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Vyhodnocení první a druhé části dotazníkového šetření

Příloha č. 1

Průzkum motivovanosti zaměstnanců České spořitelny

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentem třetího ročníku bakalářského studia Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Zpracovávám Bakalářskou práci na téma „Analýza a návrh změn motivačního systému ve vybrané společnosti“.

Prosím Vás o objektivní vyplnění dotazníku, dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za odpovědi a ochotu ke spolupráci.

Michal Mrkvica

I. Část

V první části dotazníku prosím uveďte jakou má pro Vás daný motivační faktor důležitost a jak jste s ním spokojeni. Důležitost ohodnoťte číslem 1 - 4. Spokojenost také číslem 1 - 4. Číslo vybírejte podle vašeho nejlepšího uvážení.

Stupnice Hodnocení:

Důležitost:

- 1 – důležitý
- 2 – spíše důležitý
- 3- spíše nedůležitý
- 4 – nedůležitý

Spokojenost:

- 1 - spokojený
- 2- spíše spokojený
- 3- spíše nespokojený
- 4 - nespokojený

Doplňte prosím číslice na stupnici od 1 do 4.

Č.	Faktory	Důležitost	Spokojenost
1.	Náplň práce		
2.	Zajímavost práce		
3.	Pracovní prostředí (technické vybavení, čistota)		
4.	Možnost sebezvoje		
5.	Kariérní postup		
6.	Pracovní kolektiv		
7.	Pracovní doba		
8.	Platové ohodnocení		
9.	Zaměstnanecké benefity		
10.	Bonusy		
11.	Vztah s nadřízeným		
12.	Včasná informovanost o změnách		
13.	Míra odpovědnosti (pravomoci)		
14.	Možnost sdělit svůj názor, připomínku		
15.	Možnost vzdělávání (školení, jazykové kurzy)		

II. Část

V této části dotazníku prosím zaškrtněte pouze jednu z nabízených variant, výjimkou je otázka č. 7 a otázka č. 17, kde můžete zatrhnout více variant odpovědí.

1. Znáte dobře motivační program České spořitelny?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

2. Znáte všechny benefity a výhody, které Vám česká spořitelna nabízí?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

3. Považujete Motivační program za motivující v porovnání s konkurencí?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne
- e) Neumím posoudit

4. Považujete finanční ohodnocení v porovnání s konkurencí za:

- a) Srovnatelné
- b) Lepší
- c) Horší
- d) Neumím posoudit

5. Považujete zaměstnanecké benefity v porovnání s konkurencí za:

- a) Srovnatelné
- b) Lepší
- c) Horší
- d) Neumím posoudit

6. Považujete současný systém bonusů za motivující?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

7. Co byste vyřadil/a ze zaměstnaneckých benefitů? (můžete zatrhnout více odpovědí)

- a) Stravenky
- b) Příspěvek na sport
- c) Příspěvek na dovolenou
- d) Příspěvek na společensko-kulturní akci
- e) Sociální výpomoc v tíživé situaci
- f) Příspěvek na penzijní připojištění
- g) Příspěvek na životní pojištění
- h) Zdravotní volno
- i) Volno na charitu
- j) Volno pro otce
- k) Zvýhodněná úroková sazba na osobním účtu zaměstnance
- l) Zvýhodněný kontokorent

8. Napište prosím, co byste naopak chtěl/a přidat k zaměstnaneckým benefitům:

.....
.....

9. Uvítal/a byste možnost výběru benefitů z širší nabídky, kde by si každý zaměstnanec vybral benefit, podle toho, který mu nejvíce vyhovuje?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

Pokud ne, tak uveďte důvod této odpovědi:

.....

10. Znáte Cafeteria systém?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

11. Uvítal/a byste možnost Cafeteria systému ve Vaší společnosti? (tuto otázku vyplňují pouze respondenti, kteří zahrli odpověď „Ano“, nebo „Spíše Ano“ u předchozí otázky)

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

Pokud Ne tak uveďte důvod této odpovědi:

.....

12. Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a variabilní částkou platu (bonusem)?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

13. Pokud Vám nevyhovuje poměr fixního platu a bonusu uvítal/a byste: (tuto otázku vyplňují pouze respondenti, kteří zatrhli odpověď „Ne“, nebo „Spíše Ne“ u předcházející otázky)

- a) Větší bonus a snížení fixního platu
- b) Větší fixní plat a snížení bonusu

14. Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska času?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

15. Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska míry odpovědnosti?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

16. Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska vysokých nároků nadřazených?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Spíše Ne
- d) Ne

17. Za jaké situace a podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele?
(možnost zatrhnout více variant)

- a) Vyšší peněžní odměna (Mzda + bonusy)
- b) Lepší kolektiv
- c) Zajímavější práce
- d) Pružnější pracovní doba
- e) Méně náročná práce
- f) Jiné:.....

18. Zde prosím napište, co byste chtěl/a případně změnit na motivačním programu:

.....

.....

.....

.....

III. Část

Třetí část dotazníku je zaměřena na obecné informace o zaměstnanci. Prosím zaškrtněte vždy jen jednu možnost z nabízených variant odpovědí.

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk:

.....

3. Pozice, na které pracujete v České spořitelně:

.....

4. Počet let odpracovaných v České spořitelně:

- a) 0 – 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 8 let
- d) 8 a více let

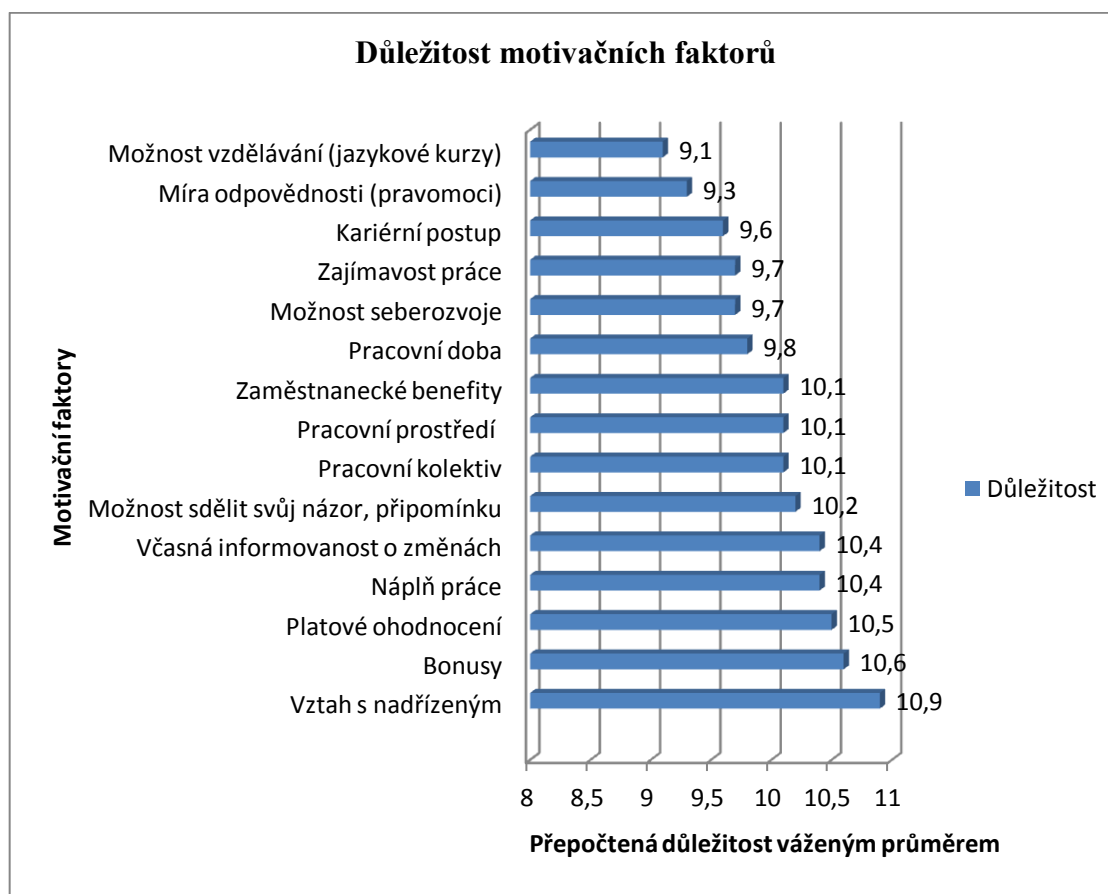
5. Dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

Hodnocení první části dotazníku

První část dotazníku byla zaměřena na motivační faktory. Zaměstnanci měli možnost se vyjádřit k daným faktorům na základě jejich důležitosti a spokojenosti. Hodnotit dané faktory mohli na stupnici od 1 do 4. Což tedy znamená, že u důležitosti daného faktoru je 1 - důležitý a 4 - nedůležitý. U spokojenosti s danými faktory 1 – znamená spokojený a 4 – nespokojený. Výsledky byly zpracovány v programu MS Excell pomocí metody váženého průměru. A budou dále interpretovány a zobrazeny ve třech následujících grafech.

Důležitost motivačních faktorů



Graf 1: Důležitost motivačních faktorů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozího grafu můžeme vidět, jak respondenti ohodnotili důležitost motivačních faktorů. Za nejdůležitější motivační faktory můžeme tedy považovat podle respondentů:

- Vztah s nadřízeným.
- Bonusy.
- Platové ohodnocení.
- Náplň práce.
- Včasná informovanost o změnách.
- Možnost sdělit svůj názor a připomínku.
- Pracovní kolektiv.
- Pracovní prostředí.
- Zaměstnanecké benefity.

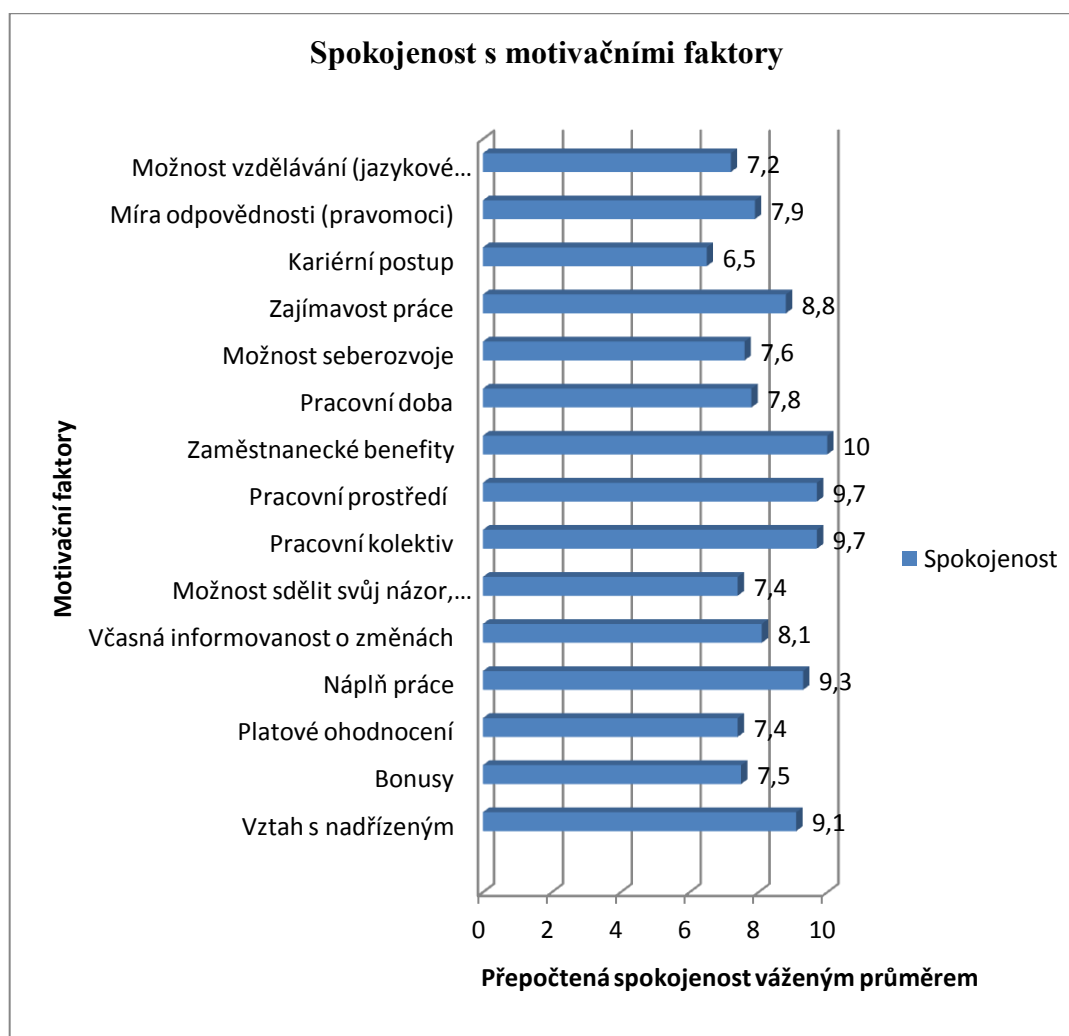
Naopak za méně důležité motivační faktory podle respondentů můžeme považovat:

- Pracovní doba.
- Možnost sebezvoje.
- Zajímavost práce.
- Kariérní postup.
- Míra odpovědnosti (pravomoci).
- Možnost vzdělávání.

Můžeme tedy říci a je tedy zřejmé z předchozího grafu, že respondenti považují spíše za důležité motivační faktory hmotné podstaty, jako jsou bonusy a platové ohodnocení. Dále také velmi důležitý faktor je vztah s nadřízeným, informovanost o změnách pracovní kolektiv a prostředí.

Naopak za méně důležité faktory respondenti považují možnost sebezvoje, kariérního postupu, zajímavost práce a možnost vzdělávání.

Spokojenost s motivačními faktory



Graf 2: Spokojenost s motivačními faktory (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče spokojenosti zaměstnanců tak můžeme vidět na předcházejícím grafu, jak respondenti ohodnotili jednotlivé motivační faktory. Mezi motivační faktory, se kterými jsou respondenti nejvíce spokojeni, patří:

- Zaměstnanecké benefity.

- Pracovní kolektiv.
- Pracovní prostředí.
- Náplň práce.
- Vztah s nadřízeným.

Je tedy patrné, že respondenti jsou spokojeni především v oblasti mezilidských vztahů a komunikaci na pracovišti.

Mezi faktory, se kterými respondenti nebyli příliš spokojeni, patří:

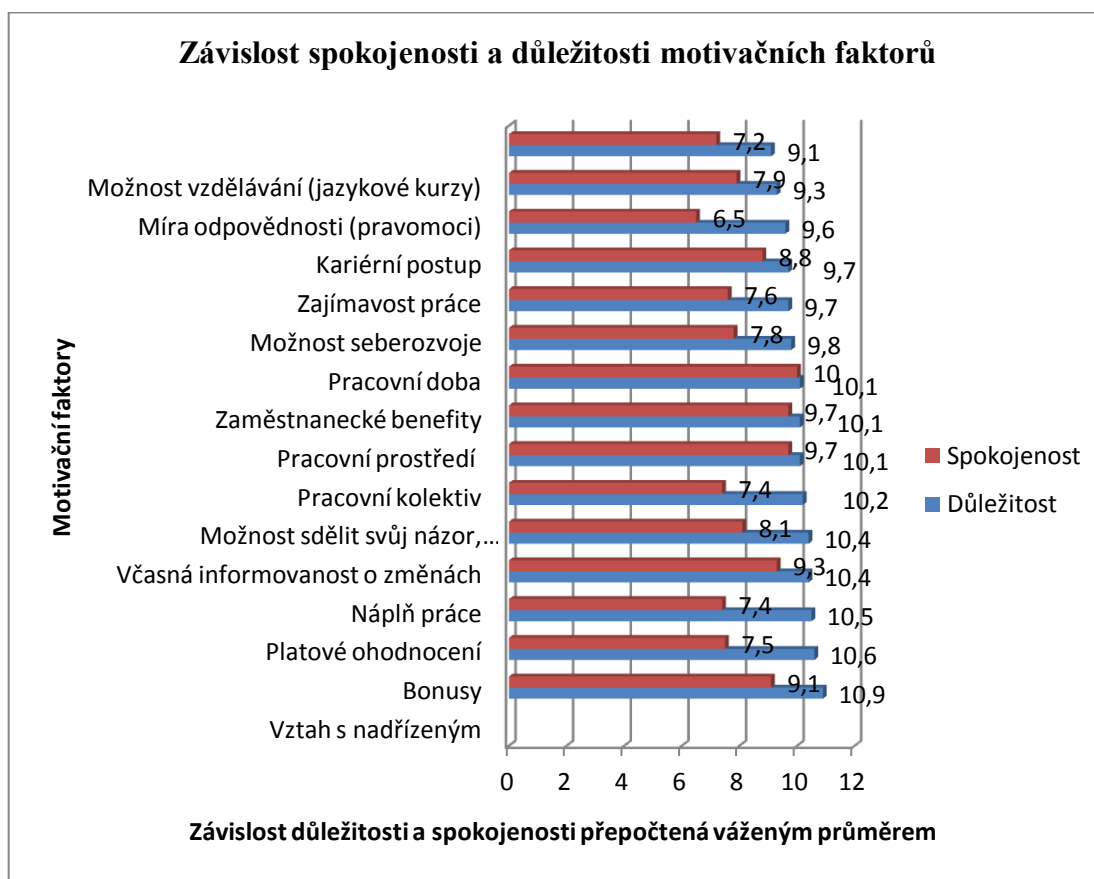
- Pracovní doba.
- Možnost seberozvoje.
- Platové ohodnocení.
- Bonusy.
- Možnost sdělit svůj názor.
- Možnost vzdělávání.
- Možnost kariérního postupu.

Je tedy patrné, že nejvíce jsou respondenti nespokojeni v oblasti odměňování. Zaměstnancům také nevyhovuje komunikace na pracovišti především možnost sdělení vlastního názoru. Nespokojenost, se týká také možnosti kariérního postupu, vzdělávání a pracovní doby.

Závislost důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů

Závislost důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů je velmi důležitá pro vedení společnosti.

Slouží ke zjištění těch faktorů, které jsou pro zaměstnance důležité, ale jsou s nimi nespokojeni. Dále se můžeme i setkat s faktory, které jsou pro zaměstnance méně důležité a spokojenost s nimi je více či méně uspokojivá. V poslední řadě, se také můžeme setkat s faktory nedůležitými a spokojenost s nimi je také na nízké úrovni tudíž není pro společnost podstatné se jimi zabývat.



Graf 3: Závislost důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z následujícího grafu vyplývá, že mezi faktory, které byly pro zaměstnance velmi důležité, a byli s nimi nejméně spokojeni, patří:

- Bonusy.
- Platové ohodnocení.
- Možnost sdělit svůj názor, připomínku.
- Včasná informovanost o změnách.

Hodnocení druhé části dotazníku

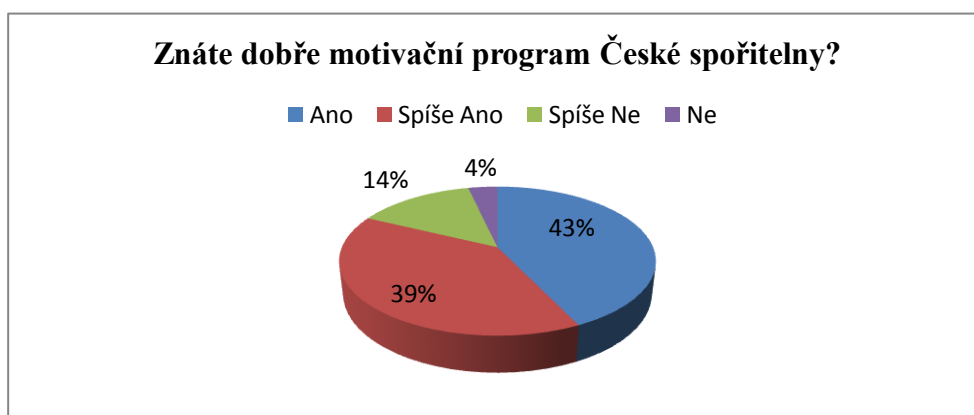
Druhá část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem, s bonusy a zaměstnaneckými benefity. Dále se tato část zabývala tím, za jakých podmínek by byli zaměstnanci ochotni opustit tohle zaměstnání a hledat si jiné. Tato část obsahovala 18 otázek, přičemž 16 otázek bylo testových a 2 otázky otevřené. Pro lepší znázornění budou otázky z druhé části dotazníku zobrazeny graficky.

Otázka č. 1: Znáte dobře motivační program České spořitelny?

Jak je jistě patrné z následujícího grafu a tabulky tak respondenti mohli vybírat u této otázky ze čtyř variant odpovědí. Nejvíce respondentů zvolilo variantu a) Ano (42,86 %) a b) Spíše Ano (39,29 %). Dá se tedy předpokládat, že většina zaměstnanců dobře zná motivační program. Respondenti, kteří zvolili odpověď c) Spíše Ne a d) Ne jsou ženy pracující na pozici poradce s délkou zaměstnání 0 - 1 rok a 3 – 8 let.

Tabulka 1: Znáte dobře motivační program České spořitelny (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	12	42,86%
Spíše Ano	11	39,29%
Spíše Ne	4	14,29%
Ne	1	3,57%



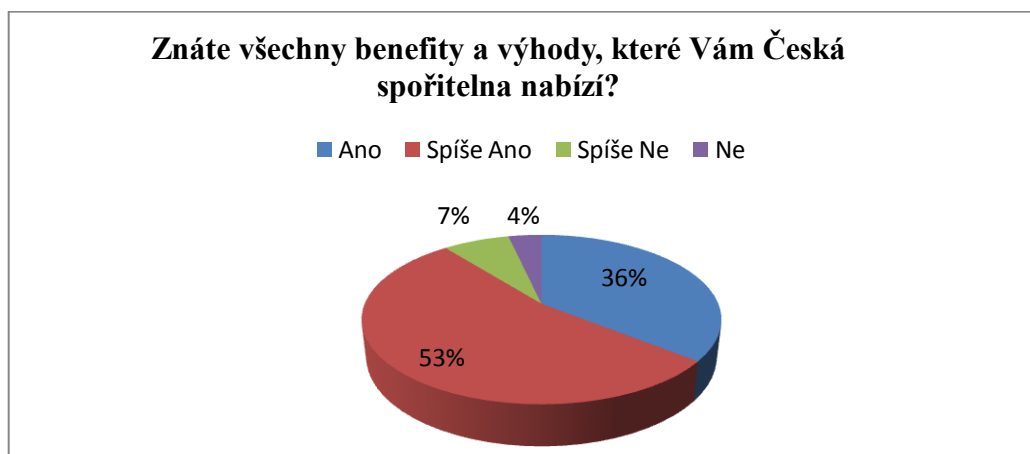
Graf 4: Znáte dobře motivační program České spořitelny (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Znáte všechny benefity a výhody, které Vám Česká spořitelna nabízí?

U téhle otázky zaškrtnlo nejvíce respondentů (53,57 %) variantu b) Spíše Ano. Tahle otázka měla zjistit informovanost a znalost zaměstnanců ohledně všech nabízených benefitů a výhod. Pouze 3,57 % respondentů odpovědělo, že benefity nezná. Respondenti, kteří zvolili jako variantu odpovědi c) Spíše Ne a d) Ne pracují v české spořitelně 0 - 8 let na pozici poradce a jsou ženského pohlaví.

Tabulka 2: Znáte všechny benefity a výhody, které Vám Česká spořitelna nabízí? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	10	35,71%
Spíše Ano	15	53,57%
Spíše Ne	2	7,14%
Ne	1	3,57%



Graf 5: Znáte všechny benefity a výhody, které Vám Česká spořitelna nabízí? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Považujete motivační program za motivující v porovnání s konkurencí?

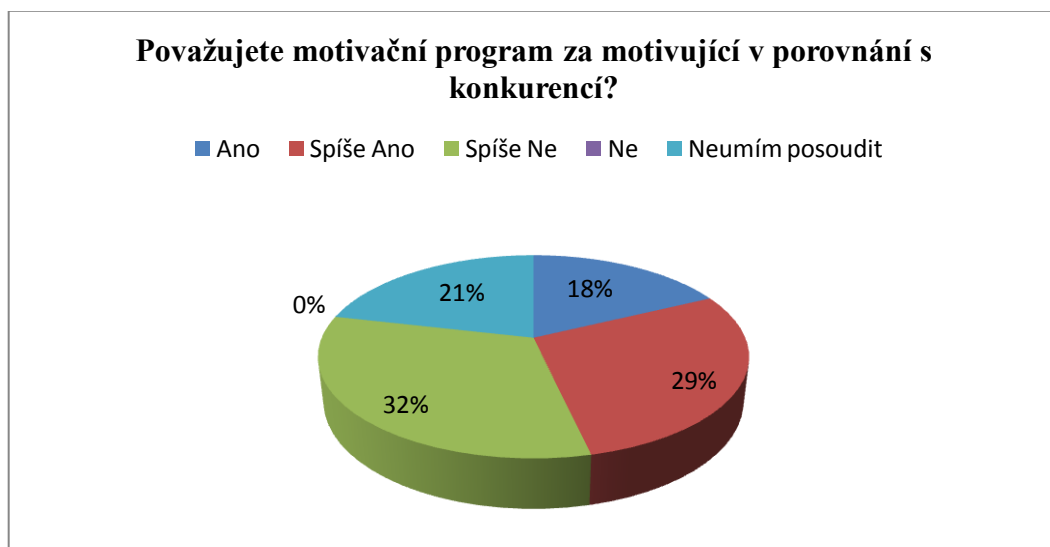
U této otázky mohli respondenti vybírat z pěti variant odpovědí. Nejvíce respondentů, si myslí, že motivační program spíše není motivující v porovnání s motivačními

programy konkurenčních bank (32, 14 %). Toto tvrzení může vypovídat o jisté nespokojenosti části zaměstnanců s motivačním programem jako celkem. Respondenti, kteří si to myslí jsou ženy a muži, pracující ve spořitelně 0 - 1 rok, 3 - 8 let a 8 a více let. Většina z nich pracuje na pozici poradce, takový názor měl i jeden specialista a administrativní pracovník.

Tabulka 3: Považujete motivační program za motivující v porovnání z konkurencí?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	5	17,86%
Spíše Ano	8	28,57%
Spíše Ne	9	32,14%
Ne	0	0,00%
Neumím posoudit	6	21,43%



Graf 6: Považujete motivační program za motivující v porovnání z konkurencí? (Zdroj: vlastní zpracování)

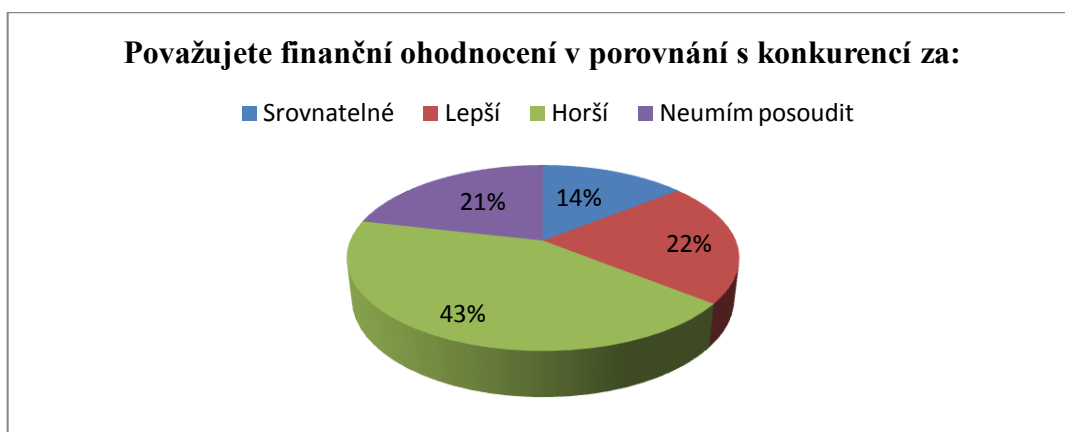
Otázka č. 4: Považujete finanční ohodnocení v porovnání s konkurencí za:

Respondenti mohli vybírat ze čtyř variant odpovědí. Nejvíce respondentů (42,86 %) si myslí, že jejich finanční ohodnocení je horší v porovnání s konkurencí. Tento fakt

je ovlivněn i tím, že velkou část respondentů tvořily zaměstnanci z řad poradců, kde jejich platy nejsou opravdu příliš vysoké a zaměstnanci v tomto směru jsou dlouhodobě nespokojeni. Ti, kteří si myslí, že je finanční ohodnocení horší, jsou ženy pracující na pozici poradce a administrativní pracovník. Taktéž i dva muži pracující na pozici poradce a specialista.

Tabulka 4: Považujete finanční ohodnocení v porovnání s konkurencí za: (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Srovnatelné	4	14,28%
Lepší	6	21,43%
Horší	12	42,86%
Neumím posoudit	6	21,43%



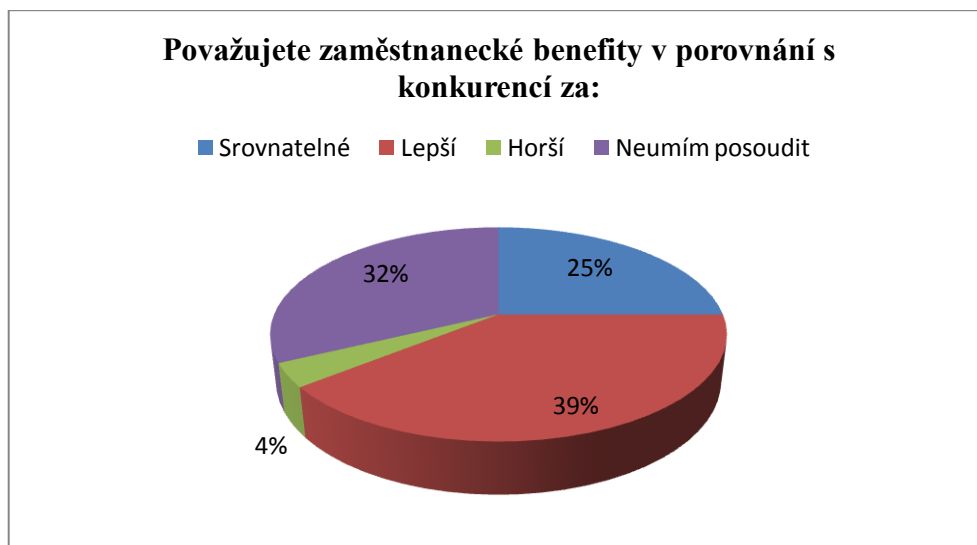
Graf 7: Považujete finanční ohodnocení v porovnání s konkurencí za: (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Považujete zaměstnanecké benefity v porovnání s konkurencí za:

Většina respondentů si myslí na rozdíl od předcházející otázky, že zaměstnanecké benefity jsou v porovnání s konkurencí lepší (39,29 %) a 25 % si myslí, že jsou srovnatelné. Pouze 3,57 % respondentů si myslí, že jsou horší a je to muž pracující na pozici poradce s délkou zaměstnání 3 - 8 let. Poměrně velká část respondentů 32, 14 % tuto otázku nedovede posoudit, jedná se většinou o ženy, pracující na pozici poradce a administrativní pracovník. Nicméně můžeme konstatovat, že valná většina respondentů si myslí, že poskytované benefity jsou lepší nebo srovnatelné s konkurencí.

**Tabulka 5: Považujete zaměstnanecké benefity
v porovnání s konkurencí za:
(Zdroj:vlastní zpracování)**

Odpověď	Počet	Procenta
Srovnatelné	7	25,00%
Lepší	11	39,29%
Horší	1	3,57%
Neumím posoudit	9	32,14%



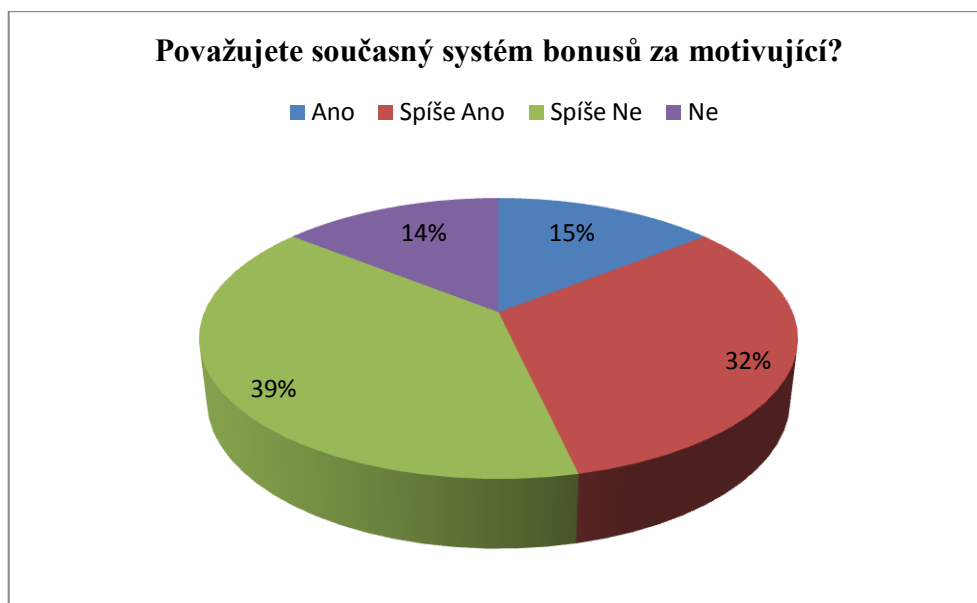
**Graf 8: Považujete zaměstnanecké benefity v porovnání s konkurencí za:
(Zdroj:vlastní zpracování)**

Otázka č. 6: Považujete současný systém bonusů za motivující?

Nejvíce respondentů tedy 39,29 % si myslí, že současný systém bonusů spíše není motivující a 14,9 % že je určitě nemotivující. Jsou to respondenti, většinou ženského pohlaví pracující na pozici poradce výjimku tvoří muž pracující na pozici specialista. Naopak 23,14 % respondentů si myslí, že současný systém bonusů je spíše motivující. Pouhé 4% respondentů si myslí, že je motivující nebo že není motivující. Můžeme tedy říci, že většina respondentů není se systémem příliš spokojena a společnost by se měla snažit tyto nedostatky odstranit.

Tabulka 6: Považujete současný systém bonusů za motivující? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	4	14,29%
Spíše Ano	9	23,14%
Spíše Ne	11	39,29%
Ne	4	14,29%



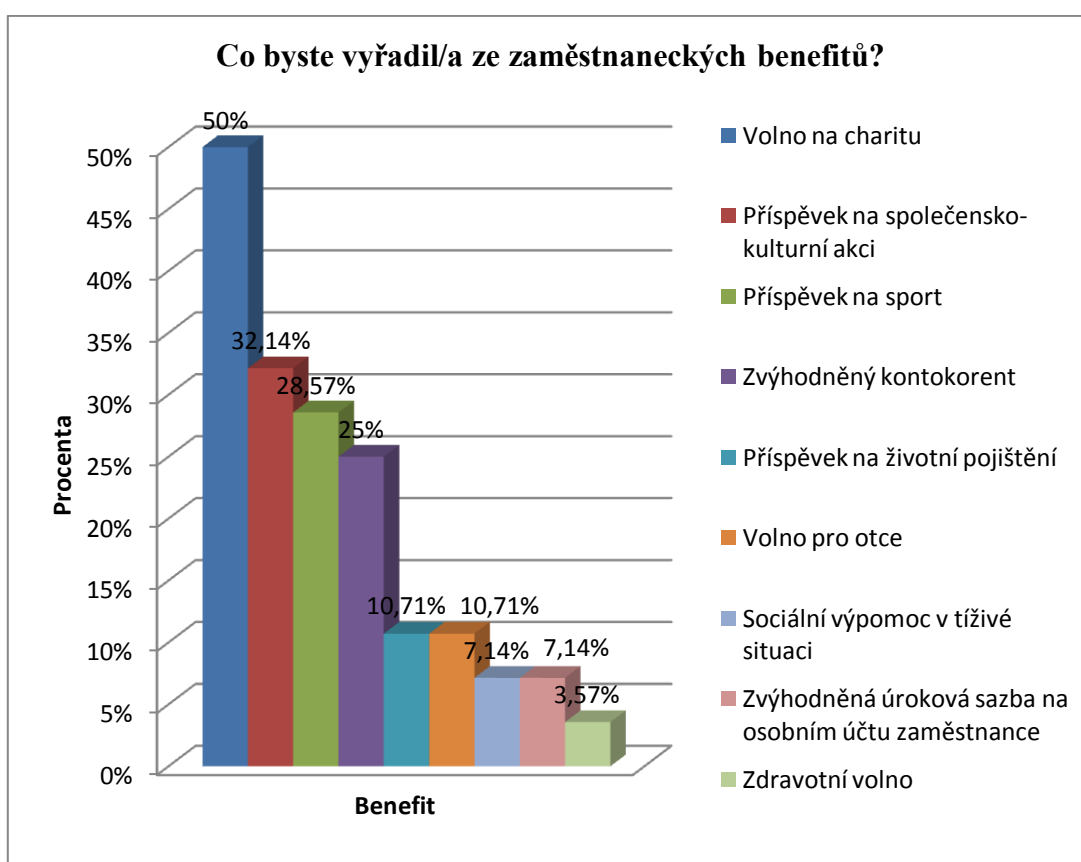
Graf 9: Považujete současný systém bonusů za motivující? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Co byste vyřadil/a ze zaměstnaneckých benefitů?

U této otázky mohli respondenti označit více variant odpovědí. Respondenti by nejčastěji vyřadili volno na charitu (50 %), dále by vyřadili příspěvek na společensko -kulturní akci (32,14 %). Mezi další méně oblíbené benefity mezi zaměstnanci patří příspěvek na sport, ten by vyřadilo 28,57 % respondentů a zvýhodněný kontokorent, který by vyřadilo 25 % respondentů.

Tabulka 7: Co byste vyřadil/a ze zaměstnaneckých benefitů? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Volno na charitu	14	50%
Příspěvek na společensko-kulturní akci	9	32,14%
Příspěvek na sport	8	28,57%
Zvýhodněný kontokorent	7	25%
Příspěvek na životní pojištění	3	10,71%
Volno pro otce	3	10,71%
Sociální výpomoc v tíživé situaci	2	7,14%
Zvýhodněná úroková sazba na osobním účtu zaměstnance	2	7,14%
Zdravotní volno	1	3,57%



Graf 10: Co byste vyřadil/a ze zaměstnaneckých benefitů? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Napište prosím, co byste chtěl/a přidat k zaměstnaneckým benefitům:

Tato otázka byla otevřená a respondenti se zde mohli vyjádřit individuálně, co by případně ještě chtěli přidat k benefitům. Otázka byla nepovinná a vyjádřilo se k ní

18 z 28 respondentů což je 64, 29 %. Na otázku odpovídali především ženy na pozici poradce a administrativní pracovník s délkou zaměstnání 0 - 1 rok, 1 – 3 roky a 3 - 8 let.

Nejvíce zaměstnanců by si přálo přidat příspěvek na oblečení do práce, jelikož všichni musí v práci chodit společensky oblečení. Dále by si většina zaměstnanců přála příspěvek na kadeřníka, tento faktor je ve velké míře ovlivněn tím, že 75 % respondentů tvoří ženy. Někteří respondenti zde uváděli také možnost příspěvku na jazykové a jiné vzdělávací kurzy.

Otázka č. 9: Uvítal/a byste možnost výběru benefitů z širší nabídky, kde by si každý zaměstnanec, vybral benefit, podle toho, který mu nejvíce vyhovuje?

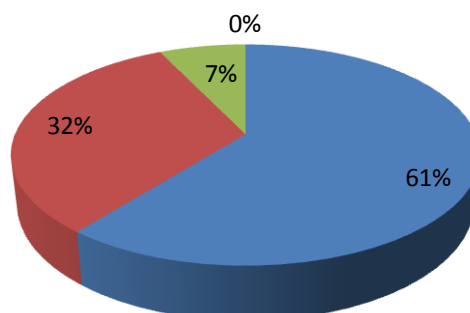
Ze všech respondentů by 60,71 % uvítalo tuto možnost, 32,14 % respondentů by tuto možnost spíše uvítalo. Pouhých 7,14 % respondentů by tuto možnost spíše neuvítalo. Jednalo se o ženy pracující na pozici poradce s délkou zaměstnání 1 - 3 roky a 8 a více let. Respondenti, kteří by tuto možnost neuvítali nebo spíše neuvítali, se mohli vyjádřit proč a z jakého důvodu by této nabídky nechtěli využít. Bohužel nikdo z respondentů této možnosti vyjádřit se nevyužil.

**Tabulka 8: Uvítal/a byste možnost výběru benefitů z širší nabídky, kde by si každý zaměstnanec, vybral benefit, podle toho, kterému nejvíce vyhovuje?
(Zdroj: vlastní zpracování)**

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	17	60,71%
Spíše Ano	9	32,14%
Spíše Ne	2	7,14%
Ne	0	0,00%

Uvítal/a byste možnost výběru benefitů z širší nabídky, kde by si každý zaměstnanec vybral benefit, podle toho, který mu nejvíce vyhovuje:

■ Ano ■ Spíše Ano ■ Spíše Ne ■ Ne



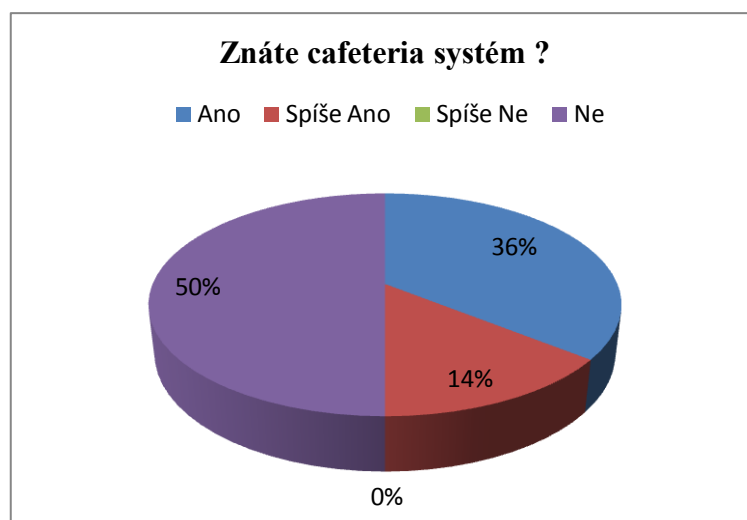
Graf 11: Uvítal/a byste možnost výběru benefitů z širší nabídky, kde by si každý zaměstnanec, vybral benefit, podle toho, který mu nejvíce vyhovuje? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Znáte Cafeteria systém?

Nejvíce respondentů (50 %) odpovědělo, že neznají Cafeteria systém. Jednalo se především o ženy pracující na pozici poradce a s délkou zaměstnání delší jak 8 let. Pak také muži pracující na pozici poradce a specialista. Respondentů, kteří znají cafeteria systém bylo 35,71 %. Můžeme tedy konstatovat, že polovina zaměstnanců nemá tušení co si pod pojmem Cafeteria systém představit.

Tabulka 9: Znáte cafeteria systém? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	10	35,71%
Spíše Ano	4	14,29%
Spíše Ne	0	0,00%
Ne	14	50,00%



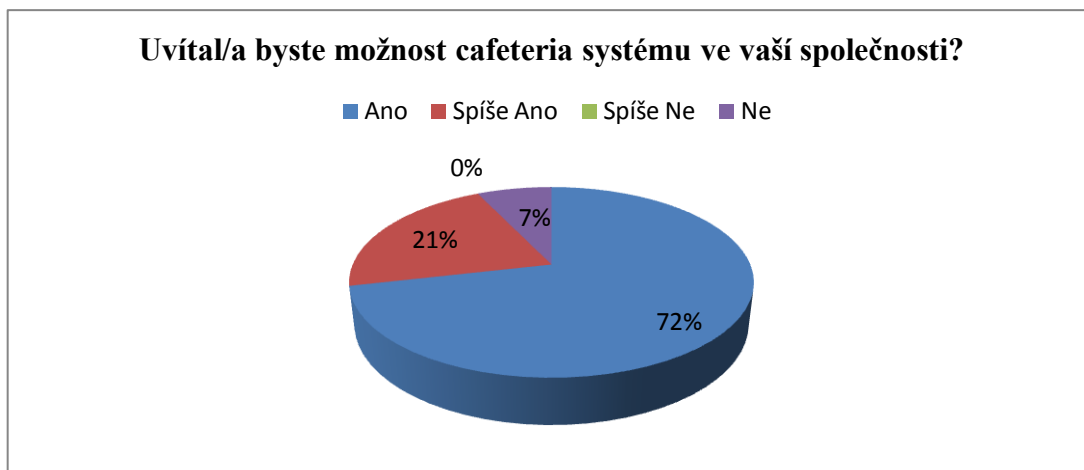
Graf 12: Znáte cafeteria systém? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Uvítal/a byste možnost Cafeteria systému ve Vaší společnosti?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří na předcházející otázku odpověděli Ano, nebo Spíše Ano. Většina respondentů (71,43 %) by možnost cafeteria systému uvítala. Tuto možnost by spíše uvítalo 21,43 %. A 7,14% respondentů by tuto možnost neuvítalo vůbec. Jednalo se o muže řídícího pracovníka s délkou zaměstnání 3 - 8 let. A ženu pracující na pozici poradce s délkou zaměstnání 1 – 3 roky. Ti, kteří by tento systém neuvítali, se mohli vyjádřit z jakého důvodu a proč by cafeteria systém nechtěli. Nicméně této možnosti opět nikdo nevyužil.

Tabulka 10: Uvítal/a byste možnost Cafeteria systému ve Vaší společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	10	71,43%
Spíše Ano	3	21,43%
Spíše Ne	0	0,00%
Ne	1	7,14%



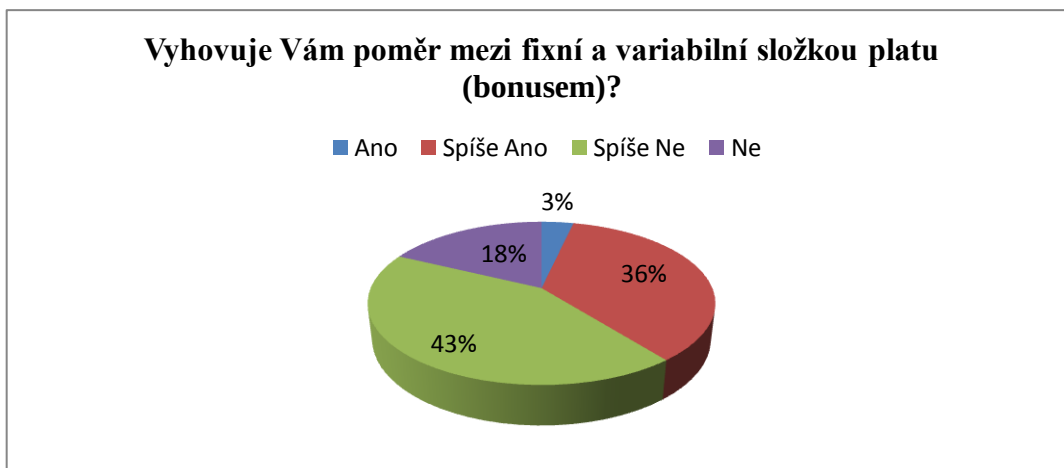
Graf 13: Uvítal/a byste možnost Cafeteria systému ve Vaší společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a variabilní částkou platu (bonusem)?

Na tuto otázku odpovědělo 42,86 % respondentů tak že jim poměr spíše nevyhovuje, 17,86 % že jim zcela nevyhovuje. Jedná se většinou o ženy pracující na pozici poradce. 35,71% respondentů odpovědělo, že jim poměr spíše vyhovuje a pouze 3,57 % respondentů, že jim zcela vyhovuje. Je tedy patrné, že většině respondentů tento poměr nevyhovuje.

Tabulka 11: Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a variabilní částkou platu (bonusem)? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	1	3,57%
Spíše Ano	10	35,71%
Spíše Ne	12	42,86%
Ne	5	17,86%



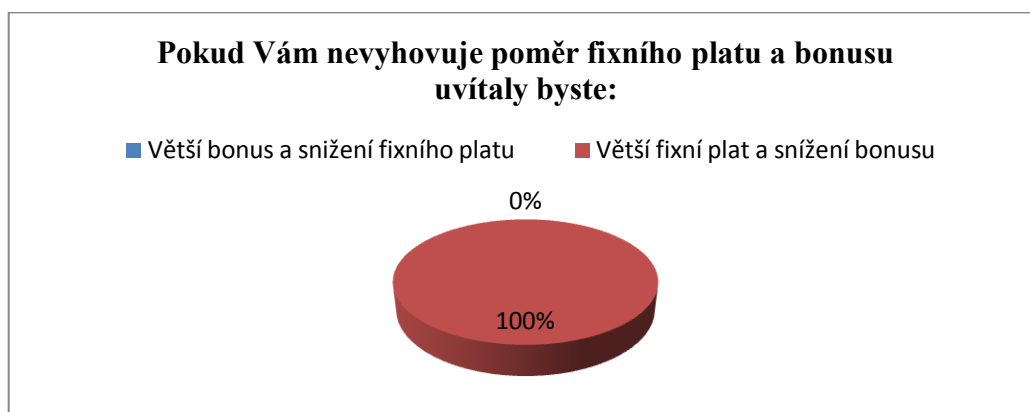
Graf 14: Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a variabilní částkou platu (bonusem)? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Pokud Vám nevyhovuje poměr fixního platu a bonusu uvítali byste:

K téhle otázce se vyjadřovali pouze respondenti, kteří u předchozí otázky uvedli, že jim poměr spíše nevyhovuje nebo nevyhovuje. Všichni respondenti uvedli, že by uvítali, větší fixní plat a snížení bonusu. Jednalo se o ženy a muže na pozici poradce.

Tabulka 12: Pokud Vám nevyhovuje poměr fixního platu a bonusu uvítali byste: (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Větší bonus a snížení fixního platu	0	0,00%
Větší fixní plat a snížení bonusu	17	100,00%



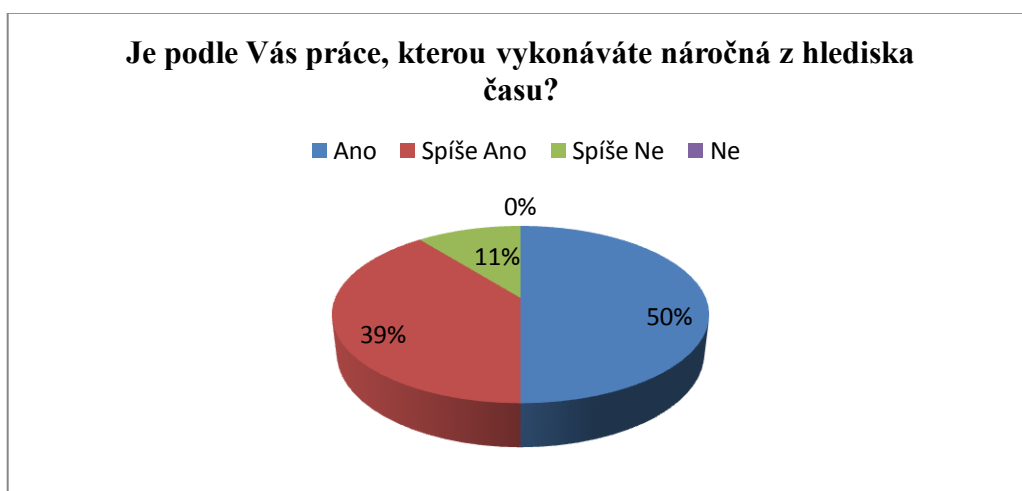
Graf 15: Pokud Vám nevyhovuje poměr fixního platu a bonusu uvítali byste: (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska času?

Více jak polovina respondentů si myslí, že je pro ně práce náročná (50 %) nebo spíše náročná (39,29 %) z hlediska času. Jedná se o muže a ženy pracující na pozici poradce, specialista administrativní pracovník, a řídící pracovník. Pouze 10,71 % respondentů si myslí, že je práce spíše nenáročná z hlediska času.

Tabulka 13: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska času?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	14	50,00%
Spíše Ano	11	39,29%
Spíše Ne	3	10,71%
Ne	0	0,00%



Graf 16: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska času? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska míry odpovědnosti?

Co se týče náročnosti práce z hlediska míry odpovědnosti, tak si 60,71 % respondentů myslí, že je práce náročná, 32,14 % respondentů že je spíše náročná. Opět se jedná

o muže a ženy pracující na všech pozicích. Pouze 7,14 % respondentů si myslí, že je práce spíše nenáročná.

Tabulka 14: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska míry odpovědnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	17	60,71%
Spíše Ano	9	32,14%
Spíše Ne	2	7,14%
Ne	0	0,00%



Graf 17: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska míry odpovědnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

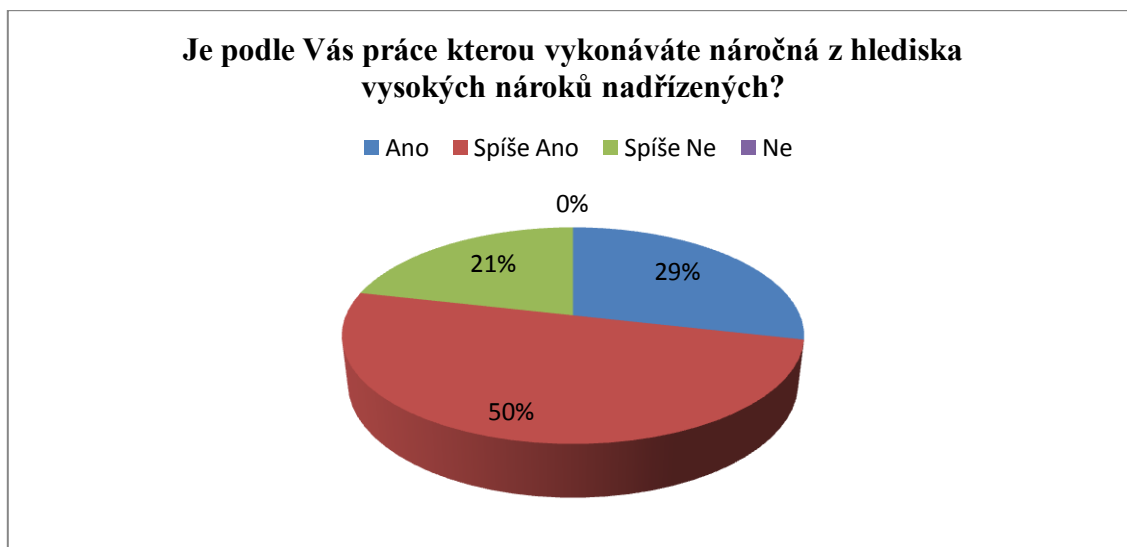
Otázka č. 16: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska vysokých nároků nadřízených?

U této otázky si 50 % respondentů myslí, že je práce spíše náročná, 28,57 % že je náročná a 21,43 % respondentů si myslí, že je práce spíše nenáročná z hlediska vysokých nároků nadřízených. Jedná se o muže a ženy na pozici poradce, administrativní pracovník a specialista. S různou délkou zaměstnání.

Tabulka 15: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska vysokých nároků nadřazených?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Ano	8	28,57%
Spíše Ano	14	50,00%
Spíše Ne	6	21,43%
Ne	0	0,00%



Graf 18: Je podle Vás práce, kterou vykonáváte náročná z hlediska vysokých nároků nadřazených?

(Zdroj: vlastní zpracování)

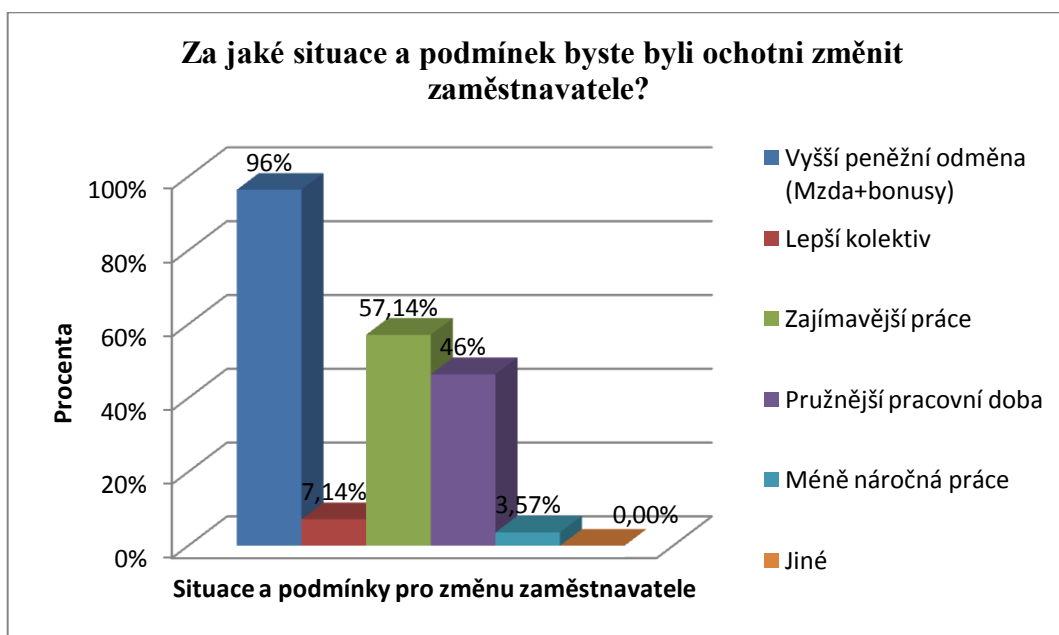
Otázka č. 17: Za jaké situace a podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele?

U této otázky mohli respondenti vybrat více variant. Nejvíce respondentů (96 %) uvedlo, že by bylo ochotno změnit zaměstnavatele, kdyby dostali vyšší peněžní odměnu, 57,14 % respondentů by bylo ochotno změnit zaměstnavatele, kdyby dostali nabídku na zajímavější práci. V neposlední řadě by změnilo zaměstnavatele 46 % respondentů, kdyby jim byla nabídnuta pružnější pracovní doba.

Tabulka 16: Za jaké situace a podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Počet	Procenta
Vyšší peněžní odměna (Mzda+bonusy)	27	96%
Lepší kolektiv	2	7,14%
Zajímavější práce	16	57,14%
Pružnější pracovní doba	13	46%
Méně náročná práce	1	3,57%
Jiné	0	0,00%



Graf 19: Za jaké situace a podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Zde prosím napište, co byste chtěl/chtěla případně změnit na motivačním programu?

Poslední otázka byla otevřená a dobrovolná. Sloužila k tomu, aby měli respondenti možnost se ještě vyjádřit k tomu, co se jim nelíbí a co by chtěli změnit na současném motivačním programu. Na tuto otázku odpovědělo 39,29 % respondentů. Především odpověděli ženy na pozici poradce a také jeden muž na pozici řídící pracovník.

Návrhy na změny ze strany respondentů se týkali především bonusů, benefitů a platů. Kde by zaměstnanci chtěli:

- Omezit provázanost oblastních a pobočkových bonusů s výkonem jednotlivce.
- Dále také zapracovat do motivačního systému úkolové ohodnocení prodejního výkonu - tzn. za konkrétní výkon konkrétní finanční odměnu se zohledněním dalších souvisejících kritérií.
- Někteří zaměstnanci by si také přáli zvýšit fixní plat vzhledem k vysoké odpovědnosti za prováděnou práci a náročnost práce.
- Dále by si také přáli více odměnit individuální výsledek - přínos pro banku ne jen obchodní přínos.
- Větší rozmanitost ve vybírání zaměstnaneckých benefitů.