

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

## **Řízení lidských zdrojů – systém odměňování**

Vedoucí diplomové práce

Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Jiří Šauer

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2007/2008

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

Jméno a příjmení: **Jiří ŠAUER**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů - systém odměňování**

Z á s a d y p r o v ý p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů - oblast systému odměňování pracovníků ve vybraném podniku jako jednoho z předpokladů efektivního řízení a úspěšné realizace cílů podniků.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému odměňování, jeho zhodnocení vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku na trhu práce a návrh změn na zlepšení jeho účinnosti.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza systému odměňování. 5. Návrh změn. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.**

**HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., WOODMAN, R. W. Organizational Behavior. 5th ed. St.Paul: West Publishing Company, 1989. 629 p. ISBN 0-314-47013-1**

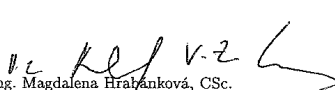
**NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Management Press. Praha 1992. ISBN 80-85603-01-2**

**KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu.1.vyd. Praha, Management Press, 2004. SBN 80-7261-116-X**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **27. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdaléna Hrábková, CSc.

děkanka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice** ①

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

## **P r o h l á š e n í**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou JU) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

28.2.2010

.....  
Jiří Šauer

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytované konzultace, cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Odměňování.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Motivace .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Vedení a systém odměňování.....</b>	<b>26</b>
<b>3.CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>34</b>
<b>4. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Charakteristika banky České spořitelny, a.s.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Systém odměňování .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3 Analýza dotazníkového šetření.....</b>	<b>62</b>
<b>5. DISKUZE A NÁVRH ZMĚN .....</b>	<b>78</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>88</b>
<b>8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>89</b>
<b>9. POUŽITÉ ZKRATKY</b>	
<b>10. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b>	
<b>11. PŘÍLOHY</b>	

# 1. Úvod

V současnosti hledají úspěšné a moderní organizace cesty, jak být úspěšný ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí. Zda podnik v tomto vysokém konkurenčním prostředí dnešní doby uspěje, rozhoduje to, jak podnik využívá své zdroje. Nejcennějšími zdroji pro každý podnik, které mají rozhodující vliv na úspěšnost podniku, jsou lidské zdroje.

A právě lidé jako lidské zdroje jsou společným prvkem každé organizace. Jsou pro každý podnik největším bohatstvím a jako s takovým, s ním podnik musí hospodařit. Pro podnik jsou z hlediska lidských zdrojů velmi důležité znalosti, schopnosti a dovednosti, které pracovníci každodenně využívají ke své práci.

Každý člověk pracuje za účelem získání nějaké protihodnoty. Může to být hodnota materiální nebo duševní. Podniky se tedy snaží nalézt ty nejlepší cesty a způsoby, jak odměňovat a motivovat své zaměstnance tak, aby pro podnik odváděli co nejlepší pracovní výsledky.

Dobře motivovaný pracovník je pro podnik důležitý stejně jako dostatek materiálových a kapitálových zdrojů. Pokud se podniku daří nalézt takový způsob odměňování a motivování, který zaměstnance stimuluje k vysokým pracovním výkonům a výsledkům, pak takový podnik dobře a efektivně využívá své zdroje.

Vedoucí pracovníci by se neměli zabývat jen sledováním problematiky odměňování, ale toto sledování by měli dovést k efektivní činnosti, která bude souviset s nalezením a vytvořením takového systému odměňování a motivace, který zaměstnanci budou vnímat jako přínosný, spravedlivý a který odměňuje a motivuje ty činnosti, které jsou pro podnik nezbytné. Není to jen o vytvoření systému odměňování v rámci fixní mzdy, ale jde také o vytvoření silně motivujících pohyblivých složek mzdy a o formulaci sociálních výhod pro své zaměstnance.

V dnešní době můžeme velice často pozorovat odklon od pevných mezd směrem k variabilním, pohyblivým složkám mzdy. Je to dáno hlavně snahou a vyrovnáním se s častými ekonomickými změnami a také tím, že podniky kladou velký důraz na

poměrně časté výkyvy trhu a stále častěji své zaměstnance individuálně hodnotí. Podle tohoto hodnocení se pak tyto variabilní složky mzdy odvíjejí.

Velice důležitou částí systémů odměňování bývají také sociální výhody zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí, možnosti dalšího kariérního postupu a vzdělávání.

Cílem této diplomové práce je analýza současného systému odměňování a motivace ve vybraném podniku a návržení řešení, která by mohla přispět k větší spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem a tím i k větší motivovanosti a pracovním výkonům.

## **2. Literární přehled**

### **2.1 Odměňování**

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodů bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl pracovníky akceptován [1].

Podle Kocourka a Trylče [2] je odměna, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává, nejčastěji označována pojmem mzda.

Koubek [1] publikuje, že mnoho majitelů i manažerů je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou



pracovníky motivovat k lepší práci. Dle Koubka [1] nesmíme zapomínat na to, že odměna vázaná pouze na výkon, může vyvolávat výraznou orientaci na množství na úkor kvality práce. Tyto a další okolnosti tedy brzdí snahu vázat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka. Proto je třeba brát v úvahu tzv. mzdovorné faktory při odměňování.

Pro praktické účely je velmi vhodná klasifikace mzdovorných faktorů navržená Markem Goodridgem. Ten uspořádal mzdovorné faktory do následující tabulky [1]:

**Tabulka č. 1: Mzdovorné faktory**

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj: Koubek, J., 2003 [1].

Mzdovorné faktory ve své konkrétní podobě vytvářejí spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v podniku [1].

Dana Hrabcová [3] vymezuje pojmy mzda, plat a odměna takto:

- Pojmu mzda v užším smyslu slova se používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem. V širším smyslu se však současně i

nadále používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině.

- Pojmu plat se kromě zmíněného označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je rozpočtovou, příspěvkovou nebo státní organizací či orgánem, používá v souvislosti s odměňováním soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.
- Kromě zcela obecného pojmu slova odměna odvozeného od slova odměňovati se v odborném slova smyslu pojmu odměna používá pro označení odměňování prací, konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, v souvislosti s odměňováním volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přisedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. Tohoto pojmu se ovšem používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.

Podle Koubka [4] má odměňování obecně a zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

- Podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost),
- Oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost)

Armstrong [5] definuje odměňování a jeho řízení tak, že se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další);
- povýšení pracovníka;
- vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj);
- formální uznání (pochvaly);
- pozvání na slavnostní oběd či večeři;
- pověřování významnými pracovními úkoly;
- pověřování vedením lidí;
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků;
- rozmanitá a zajímavá práce;
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti;
- příjemný styl vedení v podniku;
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla, koberec místo linolea apod.) a jistě bychom našli mnohé jiné formy odměny [1].

## **System odměňování**

Podle Koubka [1] systém odměňování není nic jiného, než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku, stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje;

- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, tedy za všechno, co do podniku vnášejí;
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce;
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem podniku;
- být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy podniku [1].

Armstrong [5] formuluje, že systém odměňování by měl být v každém podniku důkladně hodnocen a to tak, že by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k rozpoznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč. Fungování systému odměňování by mělo být nepřetržitě sledováno personálním útvarem a to pomocí auditů, srovnávací analýzy a analýzy přirozených úbytků v částce vyplácených mezd. Zvláště je nezbytné analyzovat údaje o povyšování a zvyšování kvalifikace, efektivnosti fungování procesů řízení pracovního výkonu a o částkách vyplácených na základě systému odměňování podle výkonu a jejich vlivu na výsledky.

Při vytváření systému odměňování je nezbytné zodpovědět několik důležitých otázek:

- jaké množství prostředků můžeme vynaložit na odměňování pracovníků;
- jaké předpisy přitom musíme respektovat;
- jaká je současná situace na trhu práce;
- jaká úroveň mezd nebo platů je schopna přilákat do podniku uchazeče o práci;
- jaká úroveň mezd nebo platů uspokojuje současné pracovníky a přispívá k jejich stabilitě;
- jaké další peněžní a nepeněžní odměny nabízíme [1].

Především je však nutné si položit a zodpovědět tři hlavní otázky:

- čeho potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout;
- jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn);
- které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci.

Na základě odpovědí na tyto otázky, pak podnik již konkrétně zvažuje a upravuje jednotlivé části systému odměňování [1].

Jedním z nejdůležitějších problémů, který musíme při vytváření nebo při změně systému odměňování řešit, je volba vhodné mzdové formy, popřípadě volba kombinace mzdových forem a to zda budeme platit pracovníky za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy. Přitom musíme ještě rozhodnout, zda budeme odměňování za výkon vázat na individuální, skupinový, či celopodnikový výkon. Nejlepší systém bude s největší pravděpodobností ten, který:

- Je zvolen po pečlivém zvážení tak, aby vyhovoval potřebám i zájmům podniku i jeho pracovníků;
- Je akceptován všemi pracovníky podniku, bez ohledu na to, jakou práci v podniku vykonávají;
- Je vytvářen, zaváděn a rozvíjen za účasti všech pracovníků nebo jejich představitelů [1].

Volba mzdové formy, kterou bude podnik při své personální práci používat je strategickým rozhodnutím každé firmy, ze kterého vyplývají budoucí výsledky a spokojenost zaměstnanců firmy [5].

Při volbě mzdové formy se vychází z následujících hledisek:

- účel stanovení výkonu může sloužit buď jen výpočtu mzdy nebo může být uplatněno i jako nástroj motivování pracovníků;
- cíl tvorby mzdy – jsou v popředí pouze dílčí aspekty výkonu nebo mají být stimulovány i různé nekvantifikovatelné aspekty? Jak intenzivní má být materiální podnět k ochotě individuálně se zapojit a podávat výkon;
- ovlivnitelnost výkonu – kritéria výkonu , která jsou oceňována, musejí být pracovníkem plně ovlivnitelná;

- negativní vedlejší vliv – zvýšení či zlepšení jednotlivých stránek výkonu nesmí vést k zanedbání jiných aspektů nebo vytčeného cíle;
- výdaj – velikost výdaje na běžné udržování systému mzdových forem [6].

V českých podmínkách se podle Horalíkové [7] při tvorbě mzdových systémů nejčastěji setkáváme s metodou mzdových skupin, které využívají princip odstupňování prací. Obsahují počet stupňů, které vyjadřují různou míru složitosti prací. Běžně se používá pojem tarifní stupeň, který vyjadřuje různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. V podnicích bývají sestaveny katalogy prací a funkcí, které jsou nástrojem pro zařazování prací, vykonávaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů.

Příklad charakteristiky tarifních stupňů uvádí Horalíková takto:

- odborná příprava;
- složitost práce;
- organizační a řídicí náročnost práce;
- odpovědnost;
- zátěž a rizikovost práce;
- zvláštní požadavky na pracovníka [7].

Mzdový tarif jakožto finanční vyjádření hodnoty práce se pak vypočítává takto:

<b>mzdový stupeň (tarifní stupeň) x základní částka za hodnotu práce</b>
--

Stanovení mzdových tarifů může mít různé formy. Jednou z nich je stanovení mzdových tarifů podle směrné mzdy [7]:

**Tabulka č. 2: Tarifní stupně**

Tarifní stupeň	Poměry pro odstupňování mzdových tarifů (v %)
8	133,0
7	120,6
6	109,6
5	100,0
4	91,4
3	84,8
2	79,2
1	75,0

Zdroj: Horalíková, M., [7].

V rámci jednotlivých mzdových systémů podniků se podle Kleibla a kol. [6] dlouhodobě akceptuje západoevropský model mzdy za práci, přičemž mzda je rozdělena na dvě části:

### ***sociální mzdu***

- sociální složka, která zohledňuje sociální závazky (např. příspěvky na děti, rodinné příspěvky), dané zákonem;
- základní složka mzdového tarifu (zabezpečení existenčního minima) je pro všechny pracovníky stejná.

### ***výkonovou mzdu***

- ocenění množství výkonu, kvality výsledku a pracovního chování pracovníka ve srovnání s výkonem, který se očekává u dané funkce;
- příplatek za věk a zkušenost (ocenění služební věrnosti, ocenění zkušenosti a ocenění výkonu);
- mimořádná složka (do této skupiny jsou zařazovány účasti na výsledku nebo gratifikace, které jsou vypláceny dobrovolně a nad úroveň zaručených mezd);
- příplatky za specifické pracovní podmínky (ocenění nestandardních podmínek pracovní doby, příplatky za ztížené a zdraví škodlivé pracovní podmínky).

## **Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité [1].

Horalíková [7] podobně jako Koubek [1] publikuje, že úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování. Mzdové formy nejsou zpravidla určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem; sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpisu.

Mzdové formy, s nimiž se můžeme v praxi setkávat, rozděluje Horalíková [7] takto:

- a) časová mzda – je poskytována za určitou jednotku práce (hodinu, den, týden, měsíc, rok). Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu za určité časové období se vychází z průměrného, resp. normálního výkonu.
- b) úkolová mzda – je používána při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce. Vysoká pobídkovost úkolové mzdy je dána jednoduchým vztahem závislosti její velikosti na odvedeném výkonu. Varianty úkolové mzdy jsou:
- úkolová mzda přímá;
  - s rovnoměrným průběhem závislosti (individuální úkolová mzda a kolektivní úkolová mzda);
  - s diferencovaným průběhem závislosti;
  - úkolová mzda nepřímá;
- c) smíšená mzda v kombinaci s úkolovou nebo s podílovou mzdou – je kombinací časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy.
- d) podílová (provizní) mzda – je velmi jednoduchou a zároveň vysoce pobídkovou výkonovou mzdou. Bývá určena jako přímé procento pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (např. na tržbách, obratu, výnosu, výkonu). Používá se u pracovních činností, jejichž výsledek je pracovníkem ovlivnitelný, ale způsob práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Podílová mzda je účelná pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb, popř. tam, kde jsou prováděny externí montáže, opravy, atd.
- e) smluvní mzda – je mzdou za penzum, tj. za uložený úkol, který musí být společně přijat zaměstnavatelem i zaměstnancem. Zaměstnanec i zaměstnavatel na sebe berou určitý závazek:
- zaměstnanec (během určitého období odvést určitý pracovní výsledek);
  - zaměstnavatel (v průběhu smluveného období vyplatit smluvně dohodnutou pevnou mzdu na základě smluvního využití času – poskytují se zálohy podle vykázaného času a celková mzda kromě vyplacených záloh se vyplatí po vyhodnocení dosaženého výsledku).
- f) programová mzda – představuje pevnou mzdu, poskytovanou za zúčtovací období za plnění pevně stanoveného pracovního úkolu (programu) zadaného skupině pracovníků s předpokládaným (určeným) časem provedení. U tohoto



typu mzdy není obvykle zájem na zkracování času , který byl dohodnut pro splnění úkolu.

g) mzdová zvýhodnění – Zaměstnanci je možné vedle mzdy za vykonanou práci, která je stanovena podle požadavků práce a pracovního výkonu, také poskytovat další jednorázová mzdová zvýhodnění. V České republice jsou běžná mzdová zvýhodnění:

- prémie (jednorázová prémie za splnění mimořádného úkolu nebo prémiové mzdy za výkon a mimořádné úspory materiálu, energie apod.);
- odměny (za splnění mimořádných nebo zvlášť významných úkolů, za jiné mimořádné pracovní zásluhy, za poskytnutí pomoci v mimořádných případech, při významných pracovních a životních jubileích)
- mimořádné výplaty (všechny poskytované peněžní dávky zaměstnavatele, které jsou přiznány zaměstnanci jako nástavbová zvýhodnění plynoucí z pracovního poměru vedle mzdy za práci);
- tantiémy (jsou zvláštní formou odměny za roční účetní uzávěrku pro řídicí pracovníky. Není vázaná na výkon pracovníka a její velikost je poskytována v závislosti na velikosti zisku podniku);
- podíl na zisku (bývá poskytována v podnicích všem zaměstnancům po zavření hospodářského roku, výše těchto odměn není přímo vázaná na výkon pracovníka, nicméně bývá diferencována podle jednotlivých skupin pracovníků v závislosti na odpovědnosti za celkový hospodářský výsledek – zisk);
- gratifikace (vánoční gratifikace a gratifikace na dovolenou jako mzdové zvýhodnění poskytované vedle zákonem upravené náhrady mzdy na dovolenou. V našich podmínkách se tato mzdová zvýhodnění vyskytují v některých podnicích jako tzv. třináctá a čtrnáctá mzda. V podnikatelské sféře není, na rozdíl od rozpočtových a dalších organizací, povinná a je plně v kompetenci podniku zvolit tuto formu mzdového zvýhodnění).

h) příplatky povinné - Mezi povinné příplatky ke mzdě patří:

- mzda za práci přesčas (za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci obvyklá mzda zvýšená nejméně o 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna);
- náhrady mzdy za práci ve svátek (za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená nejméně o 50 % průměrného výdělku,

pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna);

- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí (tento příplatek přísluší zaměstnanci jako mzdové zvýhodnění ve výši a za podmínek sjednaných v kolektivní smlouvě);
  - příplatek za práci v noci (mezi 22. a 6. hodinou, přísluší zaměstnanci příplatek, pokud práce trvala nejméně 2 hodiny a jeho výše může být upravena v kolektivní smlouvě).
- i) příplatky nepovinné – lze je sjednat v kolektivní, resp. v pracovní smlouvě. Závisí na konkrétní situaci podniku. Jako příklad častěji se vyskytujících příplatků lze uvést:
- příplatek za práci v odpolední směně;
  - příplatek za vedení pracovní skupiny;
  - příplatek za dělenou směnu;
  - příplatek za zastupování;
  - příplatek za práci v sobotu a v neděli;
  - příplatek za znalost cizích jazyků;
  - odměna za pracovní pohotovost.

## **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka je podnik zpravidla poskytuje pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru. V současné době se však projevují tendence poskytovat zaměstnanecké výhody i pracovníkům mimo běžný pracovní poměr [1].

Podle Armstronga [5] jsou zaměstnanecké výhody složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrtů [8] můžeme zaměstnanecké výhody chápat jako rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci. Tyto výhody mohou mít peněžitou formu nebo mohou představovat dodatečná zvýhodnění zaměstnance v podobě různých nepeněžních zvýhodnění a benefitů.

Hlavními typy zaměstnaneckých výhod podle Armstronga [5] jsou:

- penzijní systémy (příspěvky na penzijní připojištění);
- osobní jistoty (jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny);
- finanční výpomoc (půjčky, výpomoc při koupi domu atd.);
- osobní potřeby (dovolená na zotavenou, péče o děti, posilovny, rekreační zařízení, poradenství při odchodu do důchodu);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody (dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony a kreditní karty);
- nehmotné výhody (charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán).

Podle Koubka [1] lze zaměstnanecké výhody vyskytující se v podnicích zařadit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem, životní pojištění a podnikové půjčky);
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky);
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem);
- výhody spojené s postavením v organizaci (např. prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku atd.).

## **2.2 Motivace**

Motivace je velice důležitá složka řízení výkonu pracovníků, protože výkon pracovníka, který se ubírá správným směrem a to tedy tam, kam chce jeho zaměstnavatel, generuje pracovníkovi mzdu, která je jedním z nejhlavnějších stimulů, proč lidé pracují. A proto je motivace velmi důležitá složka politiky odměňování každého podniku.

Každé chování či jednání člověka je motivováno. Motivací lidského chování rozumíme souhrn činitelů, který jedince podněcuje, podporuje, aktivizuje, dodává mu energii k určité činnosti či k chování k sobě i k ostatním, nebo naopak tuto jeho aktivitu tlumí, nerozvíjí [9].

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali [5].

Podle Arnolda a kol. (1991) se motivace člení do tří složek:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí - s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší [5].

Podle Horalíkové [10] bychom motivaci člověka mohli chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání je tedy determinováno podněty vnějšími i vnitřními.

Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem

orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání [11].

Podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche [12] je motivace představována všemi vnitřními hnacími silami člověka /přání, touhy, sny, úsilí...../. Reprezentuje vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to jak funguje a jaké různé typy motivace existují [5]. 220 s

Podle Gillernové, Malotínové [9] je motivace jako celek z psychologického hlediska skutečně nesmírně obtížná nejen k objasňování a poznávání, ale pro působení na jednotlivé motivační síly. Pro zjednodušení rozložíme motivaci na její základní jednotky – motivy neboli motivační síly. Mezi motivy lidského chování počítáme:

- potřeby;
- zájmy a záliby;
- návyky;
- perspektivy a cíle;
- hodnoty a postoje;

- city a citové vztahy.

Mezi základní motivační síly zařazujeme potřeby. Rozlišujeme potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby činnosti, potřeby sociální interakce, potřeby výkonu a společenského uznání a potřeby uskutečnit v životě určitý cíl.

Motivační struktura člověka se vyvíjí, mění se v průběhu jeho života. Vlivy sociálního prostředí působí na motivaci či její změny následovně:

- upevňují a rozvíjejí motivy;
- oslabují nebo narušují nežádoucí aspekty motivace [9].

Motivace podle Gillernové a Malotínové [9] zahrnuje jak vnější pobídky (např. odměna za dobrou známku ve škole), tak vnitřní motivy (např. radost z něčeho nového , čemu jsem se naučil).

Pokud se podle Jiřího Plamínka [13] spolehne na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.

### ***Proces motivace***

Podle Armstronga [5] se proces motivace související s potřebami skládá z:

- potřeby;
- stanovení cíle;
- podniknutí kroků;
- dosažení cíle.

Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování

nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951). Allport (1954) to však kritizoval jako něco, co ignoruje vliv očekávání a co tudíž vytváří „požitkářství minulosti“ [5].

## **Typy motivace**

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. [5].

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se chovali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí;
- vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika [5].

Podle Maslowovy teorie potřeb [14] jsou motivační faktory člověka děleny do těchto stupňů:

- existenční potřeby základního charakteru (fyziologické);
- potřeby bezpečnosti a jistoty;
- sociální potřeby realizované především vztahy a kontakty s okolím;
- psychologické potřeby (uznání, status, prestiž, sebeúcta);
- potřeby seberealizace (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty).

Dalším rozšířením typů motivace se zabývala Maria Deiblová [15]. Podle ní existují různé formy motivace, především ty, které mají význam pro pochopení pracovní motivace. Formy motivace lze rozdělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci;

- primární a sekundární motivaci;
- vnitřní a vnější /tak ji již rozdělil Herzberg.

Dělení na vědomou a nevědomou motivaci pochází s psychoanalýzy. Klasifikace na primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy pochází z teorie učení. Zevně motivovaní jsou např. závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů a vnitřně motivovaným jde - krátce řečeno – o práci samu (člověk dělá nějakou věc pro ni samu) [15].

### ***Motivace a lidé***

Dle Bělohlávka [16] se motivy různých lidí liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- peníze;
- osobní postavení;
- pracovní výsledky, výkon;
- přátelství;
- jistota;
- odbornost;
- samostatnost;
- tvořivost.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

### ***Demotivace a frustrace***

Podle Bělohlávka [16] nastává v případě, že se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se dlouho těšil.



## **Stimulace**

Podle Horalíkové [17] je podstatou stimulace práce záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníků bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka. Stimulující účinek různých podnětů a prostředků je u různých jedinců odlišný. Při výkonu řídicí funkce je třeba užívat stimulující činitele v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka. To předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny. Čím je vyspělejší společnost, tím je větší rozmanitost používaných a účinných stimulů.

## **Pracovní výkon**

Podle Koubka [4] byl a je pracovní výkon pracovníků hlavním smyslem personální práce. Koubek uvádí, že je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a přispívali tak k dosažení jejich cílů.

Koubek [4] uvádí, že moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu a jako takové se stává předmětem pracovního výkonu a odměňování. Uvedené skutečnosti jsou vlastně klíčovými principy nového přístupu k pracovnímu výkonu, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu (performance management).

Dle Bacala [18] je řízení pracovního výkonu definováno jako neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o

práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu. A dodává, že tato neustále probíhající komunikace mezi manažerem a pracovníkem musí být oboustranná, musí obsahovat nejen sdělování, ale i naslouchání a jejím výsledkem musí být učení se a zlepšování se na obou stranách a konečným výsledkem pak soustavné zlepšování výkonu

Podle Armstronga [5] lze řízení pracovního výkonu definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.

Jak uvádí Khelerová [19], je třeba docílit určitého pozitivního vnitřního napětí, na základě kterého zaměstnanec projeví skutečné vnitřní odhodlání splnit zadaný úkol. Toto vnitřní napětí vzniká u každého na základě jiných faktorů. Vzájemná závislost základních 3 faktorů: motivace, schopnosti dosáhnout výkonu, pracovních a organizačních podmínek, je velmi podstatná. Musí se tedy umět uplatňovat různé vnější pobídky, ale oslovit i vnitřní postoje pracovníka a vycházet z jeho osobních hodnot a potřeb. Aby pracovník podal žádaný výkon, je nutné, aby k tomu měl osobní předpoklady a aby firma zajistila potřebné podmínky.

### ***2.3 Vedení a systém odměňování***

Podle Horalíkové [20] je podstatou řídicí práce vedení lidí. Jedná se o všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky (pracovní skupiny, kolektivy), jež uplatňuje řídicí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost tak, aby: krátkodobě podnítil žádoucí aktuální pracovní výkony a dlouhodobě formoval kvalifikaci, profesní kompetenci pracovníků i jejich srůstání s podnikem (identifikaci). Dalším cílem vedení

lidí je snaha umožnit v maximální míře pracovníkům uplatnit jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti, jejich specifické zvláštnosti ve prospěch podniku – snaha využít potenciál lidí. Ve vedení lidí hraje důležitou roli moc, resp. pravomoc, autorita a prestiž vedoucích pracovníků.

Vedoucím pracovníkem rozumíme takového řídicího pracovníka, jehož hlavním posláním je starat se a odpovídat za kolektivní činnost jemu podřízené skupiny řídicích (vedoucích) či výkonných pracovníků a hlavním požadavkem na něj je hledání cest k provedení určitých opatření nezbytných k dosažení vytyčených cílů.

Dle Horalíkové [20] je velice důležitou součástí vedení pravomoc. Pravomoc představuje souhrn práv (disponovat prostředky a lidmi) a moci (nástrojů umožňujících požadovat určité činnosti, práce atd.). Umožňuje splnění delegovaných činností, úkolů. Má rovněž formální charakter a deleguje se shora dolů. Pravomoc musí být delegována současně s činnostmi (úkoly, oblastmi rozhodování), a v to takové míře, aby umožňovala jejich splnění.

Velmi často se setkáváme s tím, že se zaměňuje moc a pravomoc. Koontz s Weihrichem (1993) charakterizují pravomoc v organizaci jako právo, příslušné dané pozici (a jeho prostřednictvím i právo osoby, zastávající tuto pozici) používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje ostatní. Pravomoc chápou jako jeden z typů moci, ustavené v řídicí struktuře. Moc chápou jako širší pojem, než je pravomoc. Je to možnost jednotlivců nebo skupin měnit nebo ovlivňovat názory či chování ostatních členů nebo skupin. Případně bývá moc vymezena jako schopnost dosáhnout rozhodujícího vlivu na ostatní [20].

Mezi často používané metody vedení patří metody vedení cíli, informacemi a samostatností. [21].

### ***Metoda vedení cíli***

Základem je rozpracování vrcholových podnikových cílů jeho managementem do opatření, která mají pro nižší stupeň řízení charakter cílů, které jsou na jeho úrovni opět konkretizovány do specifických opatření. Tento systém umožňuje lépe formulovat

hlavní cíle, dále strukturalizovat potřeby zajištění hlavního cíle a možnost stanovení struktury cílů do programů jednotlivých funkčních útvarů.

### ***Metoda vedení informacemi***

Vychází se z názoru, že bez informací je řízení lidských zdrojů zcela nemyslitelné. Informace slouží k modernímu způsobu organizace práce. Jsou jedním z nástrojů kontroly a jsou základem komunikace mezi vedoucím a pracovníky.

### ***Metoda vedení samostatností***

Míra samostatnosti souvisí s prostorem, který je vymezen pracovníkovi pro vlastní rozhodování, je závislá na delegování pravomoci a odpovědnosti. Platí, že čím vyšší kvalifikace pracovníků, tím by měla být míra jejich samostatnosti větší.

## **Hodnocení a řízení pracovního výkonu a systémů odměňování**

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven, podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců;
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků;
- navrhování a plánování personálních záloh;
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení [16].

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu;
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost;
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje;
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky;

- plánovat jejich rozvojové aktivity (vzdělání, výcvik atd.);
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy [16].

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí;
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle;
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle;
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků [16].

Podle Koubka [4] je možné hodnocení pracovního výkonu definovat jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok konajícími – setkáními, tedy hodnotícími pohovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost. Je třeba je odlišovat od řízení pracovního výkonu, které je mnohem širším, obsáhlejším, ucelenějším a přirozenějším procesem řízení, jehož cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání a který klade mimořádný důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou hrát spíše roli kouče než soudce a který se zaměřuje na budoucnost.

Uvedme podle Koubka [4] některé výroky manažerů a pracovníků k hodnocení pracovního výkonu, kdy tento postoj jednotlivých manažerů a i pracovníků má velký vliv na to, jak budeme hodnotit a odměňovat své podřízené spolupracovníky a jak budou toto hodnocení a odměňování vnímat pracovníci:

1. *„Celé hodnocení pracovníků je pro kočku a jen to zbytečně zabere čas. Vyplňování formulářů mi zabere skoro dva dny, pak se nad nimi další dva dny dohaduju se svými podřízenými. Ty se cítí dotčený a nechtějí mi to podepsat. Tak to potom předělávám. Je to stejně jen kvůli čárce za splněný úkol a na personálním to pak založí do šanonu a k ničemu to není. A přitom nemám čas na jiné důležitější věci. Podle mého názoru je to nejlepší způsob, jak rozeštvat vedoucího pracovníka s jeho lidmi a zhoršit vztahy na pracovišti.“*

*(manažer – účastník školení v roce 2001)*

2. *„Je to šaškárna a buzerace. A je to stejně k..... (rozuměj k ničemu). Je mi líto mého šéfa, že to musí dělat.“*

*(Jakýsi dělník v restauraci, který se zapojil do mého rozhovoru se známým v roce 2003)*

Koubek [4] říká, že tyto citáty vystihují mnohé z toho, jak se lidé na hodnocení pracovního výkonu dívají. A to nejen u nás, ale podobné názory dokumentují i zahraniční prameny. Z těch čerpá i následující přehled nejčastějších kritických soudů o hodnocení pracovního výkonu:

- je to systém byrokratické nebo manažerské kontroly;
- je to systém k zajišťování poddajnosti a poddanosti;
- posiluje vztahy moci a definuje závislost;
- předstírá, že odměna a pokrok jsou v rukou jednotlivých podřízených a manažeři jsou v tom nevinně;
- usiluje o dobrovolné poddanství;
- zhoršuje vztahy na pracovišti, zejména vztah mezi nadřízeným a podřízeným;
- je to forma kontroly používané k „policajtování“ v pracovním výkonu;
- je to rozporuplný, nedůsledný a od základů subjektivní proces;
- je to mocenský nástroj a jako takový vyvolává odpor a má jen malý efekt;
- je to nepříjemný zážitek pro hodnoceného i pro hodnotitele;
- často se omezuje jen na akci jednou za rok a nezabezpečuje tak průběžně poskytování zpětné vazby;
- management okázale mluví o rozvoji, ale často neuvádí svá slova do praxe;
- je to systém, který obvykle slibuje mnohé, ale přináší jen málo [4].

Podle Armstronga [5] lze řízení pracovního výkonu definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného společného chápání toho, čeho má být dosaženo a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.

Odměňování lidí v organizacích je tedy jedna z nejdůležitějších činností, na kterou musí každý manažer klást veliký důraz. Správné nastavení systému a řízení odměňování je jedním z klíčových předpokladů úspěchu každé firmy. Proto by každá firma měla mít dle Armstronga [5] nastaveny cíle řízení odměňování. Z těchto cílů tedy musí vycházet celá filozofie odměňování každé firmy. Tyto cíle dle tohoto autora jsou:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytvářet kulturu výkonu;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn;
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;
- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu; jde o Jaquesův (1961) princip „pocitu spravedlnosti“;
- uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat;
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí ani v různém čase;
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí [5].

Činnosti manažerů, jako jsou odměňování, motivace a vedení lidí, jsou velmi důležitými činnostmi v oblasti personální a v oblasti vedení lidí. Pokud je ve firmě tento systém správně nastaven, disponuje taková firma spokojenými zaměstnanci a jediné spokojený, spravedlivě ohodnocený pracovník, dokáže firmě přinést požadovanou výkonnost, která je základem úspěchu každého podnikání [1].

## **Komunikace a strategie odměňování**

Pojem strategie v souvislosti s odměňováním má upozornit na to, že při realizaci mzdové politiky nejde pouze o přesné zásady a přesná opatření, která jsou vztažena ke konkrétní situaci nebo se týkají daného pracovníka. Pravidla odměňování mají vždy zohlednit celkovou personální situaci a orientovat se na minulost a budoucnost mzdové politiky a vztahy na trhu práce. Výchozí bodem takové strategie odměňování je personální popř. mzdová politika, která formuluje koncepci členění mzdy, velikost a vztah jednotlivých složek mzdy [6].

Tato aktuální mzdová situace v podniku vyjádřená za každého pracovníka je podle Kleibla [6] znázorněna graficky pomocí vývojových grafů, ale je také analyzována pomocí formulářů a tabulek.

Strategie odměňování, jak uvádí Armstrong [5], je prohlášení o záměru, který definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů a procesů odměňování, které pomohou při dosahování jejích podnikatelských cílů a naplňování potřeb stran zainteresovaných na organizaci. Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány. Jde v ní také o vytváření hodnot organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni a o formulování hlavních zásad, které zajistí, aby tyto hodnoty byly uváděny do života.

Podle Armstronga [5] je důležité informovat pracovníky kolektivně o politice a praxi odměňování v organizaci a individuálně o tom, jaký má tato politika dopad konkrétně na ně – nyní i v budoucnu. Transparentnost, průhlednost komunikace má při tom zásadní význam.

Co sdělovat pracovníkům obecně:

- politiku odměňování (v organizaci při stanovování úrovně mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod a platovém postupu);



- mzdovou strukturu (stupně a mzdová rozpětí a způsob, jak je tato struktura řízena);
- strukturu zaměstnaneckých výhod (okruh poskytovaných výhod včetně detailů týkajících se každého penzijního systému a dalších hlavních výhod);
- metody zařazování prací do stupňů (tříd) a jejich přeřazování – systém hodnocení práce a jak se používá;
- platový postup (jak se mzdy zvyšují v rámci mzdové struktury a jak se přijímají mzdová rozhodnutí s kolektivním i individuálním dopadem na pracovníky);
- systémy odměňování podle výkonu (jak individuální, týmové nebo celopodnikové systémy fungují a jaký užitek z nich pracovníci mohou mít);
- odměňování podle dovedností nebo schopností (jak fungují veškeré systémy založené na dovednostech a schopnostech, cíle organizace při používání těchto systémů a jaký užitek z nich pracovníci mohou mít);
- řízení pracovního výkonu (jak fungují procesy řízení pracovního výkonu a jakou úlohu v něm hrají pracovníci a manažeři);
- vývoj a iniciativy v odměňování (podrobnosti jakýchkoliv změn v systému odměňování, důvody pro takové změny a jak jimi budou ovlivněni pracovníci – nelze nikdy dost zdůraznit důležitost dělat to důkladně) [5].

### 3.Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce je analýza současného systému odměňování a motivace ve vybraném podniku a návržení řešení, která by mohla přispět k větší spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem a tím i k větší motivovanosti a pracovním výkonům.

K první části práce autor čerpal poznatky z literatury našich a zahraničních autorů. Jednalo se hlavně o poznatky z oblasti finančního a nefinančního odměňování pracovníků, stimulace, motivace a hodnocení, které byly zapracovány do literárního přehledu.

Další část diplomové práce tvoří analýza systému odměňování České spořitelny a.s., mikrooblasti České Budějovice – město. Jsou v ní obsaženy základní údaje o bance, charakteristika a organizační struktura. Velký díl této části práce byl věnován systému odměňování v České spořitelně a sociálním a bankovním výhodám zaměstnanců.

Ke zjištění současné situace ve zkoumané mikrooblasti a zjištění názorů pracovníků bylo provedeno dotazníkové šetření, pro které byl vytvořen dotazník, který je v příloze této práce. Dotazník je pro zaměstnance anonymní a zaměstnanci proto vyjádří svůj opravdový názor i v případě negativního hodnocení situace. Tento dotazník byl vytvořen na serveru „vyplň to.cz“ a pracovníci dostali emailovou zprávou adresu tohoto dotazníku se žádostí o jeho vyplnění. Tento dotazník byl vytvořen jako neveřejný a tudíž nebylo žádné riziko, že by dotazník vyplnil i náhodný návštěvník těchto webových stránek. Zaměstnanci této mikrooblasti byli poučeni o tom, že tento dotazník je plně anonymní a tak zaměstnanci s největší pravděpodobností vyjádřili svůj opravdový zájem a preference. Předností této formy zjištění názoru pracovníků je relativní přesnost dat. Respondenti mohou vybrat určitou odpověď, přiřadit konkrétní důležitost apod.

Tento dotazník je rozdělen do dvou hlavních částí. První část je částí informativní. Jsou v ní obsaženy otázky související s osobou respondenta: pohlaví, věk a dosažené vzdělání.

Druhou částí je část zjišťovací. Ve zjišťovací části dotazníku jsou otázky rozděleny do tří okruhů. Nejprve jsou položeny otázky týkající se důležitosti finančních a nefinančních stimulů. Pak následují dvě otázky týkající se finančních a nefinančních benefitů. Zde měli pracovníci možnost vybrat si jaké benefity preferují před ostatními. U finančních stimulů si mohli vybrat max. tři možnosti a u nefinančních stimulů max. dvě možnosti.

Dále jsou zde otázky týkající se vztahů mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti, kde zjišťují, jak je pro zaměstnance tato oblast důležitá, kdy tato důležitost přináší nutnost s touto oblastí pracovat.

Poslední část dotazníku obsahuje otázky, které souvisí s celkovou spokojeností pracovníků se současným systémem hodnocení a odměňování ve firmě a pracovníci se mohou vyjádřit, jaké alternativy hodnocení a odměňování by jim vyhovovaly.

Cílem tohoto šetření tedy bylo zjištění, jakým finančním a nefinančním benefitům dávají zaměstnanci přednost a jaké by tedy bylo účelné podporovat a naopak odpovědi na otázky, jaké benefity nejsou pro pracovníky důležité a jaké by naopak zaměstnanci ve své hmotné zainteresovanosti chtěli mít.

V části práce Diskuze a návrhů na zlepšení je tato analýza zhodnocena. Na základě jejích výsledků byly provedeny návrhy na zlepšení a doporučení v oblasti odměňování, stimulace a motivace v České spořitelně s cílem jeho zefektivnění. V těchto návrzích byl brán ohled na obchodní politiku banky a její centrální politiku v oblasti odměňování.

## 4. Analýza systému odměňování

### 4.1 Charakteristika banky České spořitelny, a.s.

Česká spořitelna je nejstarší bankou na území České republiky a působí na bankovním trhu již od roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem největší středoevropské finanční skupiny Erste Group s téměř 17 miliony klientů v osmi státech Evropy. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5.3 milionů klientů největší bankou na trhu v České republice. Svou velikostí i kvalitou služeb je Česká spořitelna špičková banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Česká spořitelna je leaderem v moderních bankovních disciplínách, jako je oblast platebních karet, internetového bankovníctví, hypotečních a spotřebitelských úvěrů a správy aktiv. Role finanční skupiny Erste Group, kam Česká spořitelna patří, spočívá v těchto třech základních pilířích:

- růst;
- selektivita;
- ziskovost.

**Tabulka č. 3: Aktuální akcionářská struktura České spořitelny, a.s. k 31.12.2008**

<b>Akcionář</b>	<b>Podíl na základním kapitálu (v %)</b>	<b>Podíl na hlasovacích právech (v %)</b>
Erste Bank	98	99,5
Města a obce České republiky	1,6	0
Ostatní	0,4	0,5

Zdroj: Česká spořitelna a.s.

Česká spořitelna disponuje sítí 651 poboček a provozuje 1176 bankomatů (z toho 51 pro nevidomé). Finanční skupina České spořitelny komplexně pokrývá se svými 11 dceřinými společnostmi potřeby svých klientů. Obchodní síť zahrnuje také 25 hypotečních center, 16 komerčních center pro klienty malých a středních firem a 9 developerských center.

Základní fakta o České spořitelně ukazuje tabulka č. 4:

**Tabulka č. 4: Základní fakta o České spořitelně, a.s k 31.3.2009**

aktiva celkem	874,7 mld. Kč
počet klientů České spořitelny	5 291 418
počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 213 580
počet poboček	651
počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 887
počet karet	3 285 571
počet bankomatů	1 176

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna jako banka zůstává i v nelehkých dobách lídrem trhu:

- podle počtu klientů (5,3 mil.);
- podle celkových úvěrů klientům (22 %);
- v hypotékách fyzických osob (31 %);
- ve spotřebitelských úvěrech (43 %);
- podle celkových vkladů (24 %), 31 % retailové vklady, 11 % korporátní vklady;
- v platebních kartách (43 %);
- v kreditních kartách (43 %).

Druhá pozice:

- v podílových fondech.

Všechny tyto pozice ji zaručují i vynikající hodnocení ratingových agentur jako jsou např. Fitch, Moody's a Standard & Poor's., viz tabulka č. 5:

**Tabulka č. 5: Aktuální rating České spořitelny, a.s. k 31.3.2009**

Ratingová agentura	Dlouhodobý	Krátkodobý
Fitch	A	F1
Moody's	A1	Prime1
Standard & Poor's	A	A1

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s. sama o sobě je mateřskou společností v rámci finanční skupiny České spořitelny, a.s. kterou tvoří:

- Česká spořitelna, a.s.;
- Brokerjet České spořitelny, a.s.;
- Erste Corporate Finance, a.s.;
- Factoring České spořitelny, a.s.;
- Informatika České spořitelny, a.s.;
- Investiční společnost České spořitelny, a.s.;
- Partner České spořitelny, a.s.;
- Penzijní fond České spořitelny, a.s.;
- GRANTIKA České spořitelny, a.s.;
- Realitní společnost České spořitelny, a.s.;
- REICO investiční společnost České spořitelny, a.s.;
- s Autoleasing, a.s.;
- Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

## **Činnost České spořitelny**

Hlavní klientelu České spořitelny tvoří drobní retailoví klienti, jichž je z celkové klientely 70%. Na tyto klienty se banka zaměřuje a hlavně pro ně tvoří svou nabídku bankovních produktů a služeb. Předmětem podnikání České spořitelny je výkon činností uvedených v zákoně o bankách v § 1 odst. 1 písmena:

- přijímání vkladů od veřejnosti;

- poskytování úvěrů;
- výkon činností uvedených v zákoně o bankách v paragrafu 1 odst. 3 písmena;
- investování do cenných papírů na vlastní účet;
- finanční pronájem (finanční leasing);
- platební styk a zúčtování;
- vydávání a správa platebních prostředků;
- poskytování záruk;
- otvírání akreditivů;
- obstarávání inkasa;
- poskytování investičních služeb;
- vydávání hypotečních zástavních listů;
- finanční makléřství;
- výkon funkce depozitáře;
- směnárenská činnost (nákup devizových prostředků);
- poskytování bankovních informací;
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta devizovými hodnotami a se zlatem;
- pronájem bezpečnostních schránek;
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci České spořitelny.

Česká spořitelna schválila novou strategii banky v oblasti společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR). Strategie pro oblast CSR je zaštitěna heslem „Investujeme pro budoucnost“ a zahrnuje tři hlavní oblasti:

- vzdělávání – zejména finanční;
- pomoc lidem v nouzi;
- udržitelný rozvoj prostředí ve kterém žijeme.

Česká spořitelna udržuje a rozvíjí svou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 180 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se stala zřizovatelem Nadace České spořitelny, jejímž účelem je podpora projektů v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a ekologie. Z prostředků nadace jsou finančními

dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, jako např. Charita Česká republika, Život 90, Sananim, Nadační fond Livie a Václava Klausových, Nadace VIA nebo Nadace Partnerství. Od roku 2005 zapojuje Česká spořitelna do charitativních aktivit svoje klienty v rámci věrnostního Bonus Programu, jehož prostřednictvím mohou klienti své body za platby kartou věnovat na vybrané charitativní projekty. Od roku 2007 umožňuje Česká spořitelna všem svým zaměstnancům věnovat dva pracovní dny v roce na charitativní a obecně prospěšné účely. Svou společenskou zodpovědnost na finančním trhu prezentuje Česká spořitelna iniciativou politiky zodpovědného úvěrování. V lednu 2008 stála u zrodu poradny při finanční tísní, nezávislé organizace, první svého druhu v ČR.

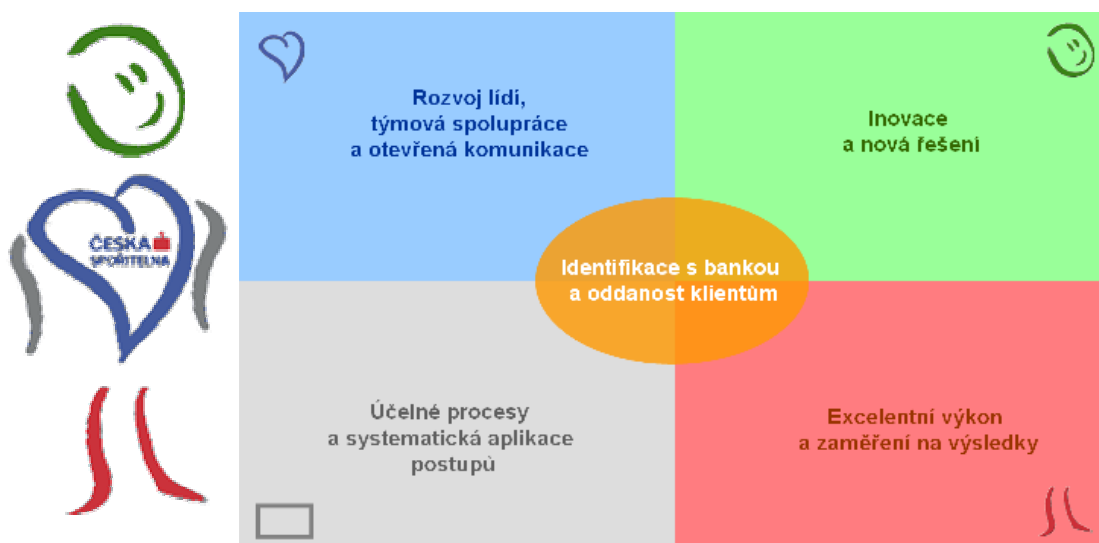
Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu.

Od začlenění České spořitelny do finanční skupiny Erste Group se výrazně změnila její strategie a obchodní zaměření. Od tohoto okamžiku začala výrazně měnit svoji firemní kulturu a styl vedení, přinášející informace, které napomáhají k vedení, motivování a odměňování zaměstnanců České spořitelny.

Firemní kultura (Culture Development Scorecard – CDS) v České spořitelně je nástrojem rozvoje firemní kultury umožňující na základě stanovených cílů řídit a vyhodnocovat proces rozvoje v klíčových oblastech vedení a odměňování lidí a s využitím kompetenčního modelu HLAVA – SRDCE – NOHY (GARUDA) na různých úrovních společnosti. Struktura a cíle CDS v České spořitelně se sestávají z těchto částí, z nichž každá má svůj konkrétní přínos pro to, aby bylo v České spořitelně nastaveno takové prostředí a úroveň řízení, které zaručuje správnou motivaci zaměstnanců a jejich účelné a spravedlivé odměňování za jejich vykonanou práci.



Obrázek č.1: Culture Development Scorecard - CDS



Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

Další oblastí, která významně přispívá k celkovému klimatu společnosti a má velký vliv na spokojenost klientů, která přináší bance zisky ve formě splněných obchodních plánů a potažmo tedy i atraktivní finanční i nefinanční odměny pro její zaměstnance, je i etický a hodnotový kodex České spořitelny. Kodex vychází z vize a hodnot Finanční skupiny České spořitelny. Obsahuje závazná pravidla chování zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny. Etický kodex je součástí pracovního řádu České spořitelny i dalších členů Finanční skupiny České spořitelny.

Svůj čistý konsolidovaný zisk Česká spořitelna meziročně navyšovala hlavně díky trvale vysokému obchodnímu zaměření se na retailové klienty, zjednodušováním procesů, outsourcingem a nakonec hlavně postupným snižováním počtu zaměstnanců na nynější počet 10 887. Všechny tyto procesy počínaje rokem 2001 provázelo nepříjemné snižování počtu zaměstnanců, které s sebou samozřejmě neslo i velice důležité snižování mzdových nákladů. Řekli bychom, že snižování počtu zaměstnanců a tím i mzdových nákladů bude působit nepříznivým vlivem na servis a služby klientům České spořitelny, ale opak je pravdou. Pokud je totiž na jedné straně snižování počtu zaměstnanců doprovázeno modernizací bankovních procesů a logistiky bankovních služeb, je možné na jedné straně vytvořit pro klienty velice moderní, spolehlivý systém

bankovních služeb a na straně druhé vytvořit pro nižší počet zaměstnanců spravedlivý, průhledný a velice motivační systém odměňování.

## **Ekonomické výsledky České spořitelny, a.s. a její obchodní aktivity**

To, že je Česká spořitelna velice úspěšnou a moderní bankou i v dnešních nelehkých dobách ekonomické krize, svědčí její výsledky za 1. čtvrtletí roku 2009 srovnané s 1. čtvrtletím roku 2008. Zde je vlivem omezující politiky České spořitelny vidět meziroční nárůst jak provozního zisku, tak čistého úrokového výnosu.

### Hlavní body z výsledků za 1.čtvrtletí roku 2009

Konsolidované neauditované údaje k 31. březnu 2009, počítané podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví (IFRS). Srovnání s výsledky 2008, pokud není uvedeno jinak: (dle tiskové zprávy České spořitelny, a.s. z 30.4.2009):

- Provozní zisk vzrostl o 10,3 % na 6,27 mld. Kč z 5,68 mld. Kč.
- Zisk před zdaněním poklesl o 5,5 % na 3,77 mld. Kč z 3,99 mld. Kč.
- Čistý úrokový výnos se zvýšil o 8,9 % na 7,76 mld. Kč z 7,13 mld. Kč.
- Všeobecné provozní náklady se zvýšily o 5,6 % na 5,02 mld. Kč z 4,75 mld. Kč.
- Bilanční suma meziročně vzrostla o 3,6 % na 874,73 mld. Kč z 844,57 mld. Kč.
- Klientské úvěry se zvýšily o 10,1 % na 464,52 mld. Kč z 421,96 mld. Kč.
- Retailové úvěry (pouze banka) vzrostly o 10,6 % na 249,37 mld. Kč z 225,57 mld. Kč.
- Závazky ke klientům se meziročně zvýšily o 5,8 % na 661,19 mld. Kč z 624,66 mld. Kč.
- Čistá úroková marže vztážená k úročeným aktivům se zvýšila na 4,20 % z 4,06 %.
- Návrátnost kapitálu (ROE) se snížila na 18,2 % z 22,6 %.
- Výnosnost aktiv (ROA) poklesla na 1,4 % z 1,6 %.
- Poměr nákladů a výnosů (Cost/Income Ratio) se meziročně zlepšil na 44,5 % z 45,5 %.
- Poměr klientských pohledávek (úvěrů) ke klientským závazkům (vkladům) se zvýšil na 70,3 % z 67,6 %.
- Kapitálová přiměřenost v souladu s BASEL II (podle ČNB) se snížila na 10,4 % z 11,2 % na konci 1. čtvrtletí 2008.

Hospodářské výsledky České spořitelny za 1. čtvrtletí 2009 byly zejména ovlivněny pokračujícím růstem zisku z provozních činností a nárůstem tvorby opravných položek na úvěrová rizika, která jsou důsledkem vývoje hospodářského cyklu. Provozní zisk se ve srovnání se stejným obdobím roku 2008 zvýšil o 10,3 % na 6,27 mld. Kč. Zároveň se zlepšil i ukazatel poměru provozních nákladů k provozním výnosům Cost/Income Ratio, z 45,5 na 44,5 %.

Zásahu na zvyšování provozního zisku měl zejména nárůst čistých úrokových výnosů tažený úvěrovými obchody občanům a komerčním klientům, naopak se snížily úrokové výnosy z mezibankovních obchodů, repo operací a z cenných papírů. Čistý úrokový výnos se v meziročním srovnání zvýšil o 8,9 % na 7,76 mld. Čistá úroková marže vztažená k úročeným aktivům se mírně zvýšila na 4,20 % z 4,06 % v 1. čtvrtletí roku 2008.

Objem bilanční sumy v 1. čtvrtletí roku 2009 dosáhl výše 874,73 mld. Kč, což je meziroční nárůst o 3,6 % z 844, 57 mld. Vlastní kapitál banky se meziročně zvýšil o 14,7 % na 66,94 mld. Kč.

#### Ukazatele obchodní činnosti

Objem celkového portfolia klientských úvěrů vzrostl za posledních dvanáct měsíců o 10,1 % na 464,52 mld. Kč. To svědčí o ziskovosti banky, jelikož poskytnuté úvěry jako aktiva banky, přinášení bance jeden z největších dílů zisku. Ovšem, aby banka mohla půjčovat, musí mít široce stabilní klientskou základnu ve formě jejich vkladů (pasiv). Nic neodráží důvěru občanů lépe než růst objemu jejich vkladů, který se meziročně zvýšil o 9,3 % na 504,36 mld. Kč. Vklady občanů se u České spořitelny zvyšují především na spořicí účtech (překročily významný mezník: 200 mld. Kč) a úložkách penzijního připojištění. Celkově se objem závazků ke klientům zvýšil o 5,8 % na 661,19 mld. Kč.

Česká spořitelna jako jedna z prvních bank na českém bankovním trhu, uvedla na trh novinku z oblasti přímého bankovníctví a to službu „Servis 24“ a „Business 24“ K 31. březnu 2009 činil počet aktivních klientů přímého bankovníctví 1,21 mil., což představuje nárůst o 4,2 % za období roku 2008, počet provedených transakcí vzrostl o 4,6 %.

Celkový počet vydaných aktivních platebních karet dosáhl v tomto období 3,29 mil. kusů (pokles o 2,1 %), z toho kreditní karty představují 0,53 mil. kusů. Objem úvěrů

poskytnutých prostřednictvím kreditních karet k 31. březnu 2009 činil 3,71 mld. Kč, což představuje růst o 13,5 %.

Tyto ekonomické výsledky a obchodní ukazatele svědčí o tom, že Česká spořitelna je silná stabilní banka, která dokáže svým zaměstnancům nabídnout pevné a stabilní zázemí a systém odměňování, který spravedlivě a dostatečně ohodnotí ty zaměstnance, kteří se na jejich vynikajících výsledcích podílejí.

## **Pobočka České spořitelny, a.s. v Českých Budějovicích**

Česká spořitelna v Českých Budějovicích se sídlem u Černé věže 1 je součástí mikrooblasti České Budějovice město a tato mikrooblast je součástí oblastní pobočky České Budějovice, kdy tato oblast zahrnuje celý Jihočeský kraj. Mikrooblast České Budějovice město se tedy skládá z již zmiňované pobočky U Černé věže a z ostatních poboček na území města České Budějovice. Pobočka, která je předmětem analýzy, zaměstnává 63 pracovníků. Organizační struktura je zobrazena v tabulce č. 6:

**Tabulka č. 6: Organizační struktura České spořitelny, a.s. MO-ČB-město**

<b>Organizační struktura ČS a.s. - MO ČB - město</b>		
<b>ředitel mikrooblasti</b>		
1.zástupce ředitele mikrooblasti	zástupce ředitele mikrooblasti	zástupce ředitele mikrooblasti
úsek privátního bankovníctví na univerzální pobočce	úsek masové klientely na univerzální pobočce	pobočky na území města České Budějovice
privátní poradci	poradci	
pracoviště backoffice - podpora		

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

Ředitel oblastní pobočky zodpovídá za obchodní a ekonomické výsledky celé oblasti, kterou pokrývá celý Jihočeský kraj a v útvaru ředitelství jsou mu k dispozici 3 asistenti a jedna sekretářka. První asistent vede agendu personální, druhý asistent vede agendu ekonomiky a třetí asistent vede agendu obchodní. Sekretářka se stará o organizaci práce na úseku ředitelství.

Pobočka České spořitelny U Černé věže 1, má jako součást mikrooblasti České Budějovice město, svého manažera mikrooblasti, který má na tuto mikrooblast 3 zástupce. Tento manažer odpovídá za celkové obchodní a ekonomické výsledky jemu svěřené mikrooblasti a taktéž odpovídá za celý personální chod celé mikrooblasti. Jeho tři ustanovení zástupci se starají o jim svěřený úsek v rámci mikrooblasti. První zástupce má na starosti úsek privátního bankovníctví a úsek back office, druhý zástupce úsek masové klientely a pokladní pracoviště a třetí zástupce zodpovídá za chod ostatních poboček na území města České Budějovice. Hlavní důraz v oblasti řízení je kladen hlavně na obchodní činnost, jelikož většina dalších činností (hlavně backofficové činnosti) jsou již centralizovány a zbývá tak dostatek času na efektivní řízení prodejní výkonnosti a z toho plynoucí odměňování a motivování. V pobočce České spořitelny v Českých Budějovicích sídlí oblastní ředitelství, dále vedení mikrooblasti České Budějovice – město a součást mikrooblasti České Budějovice – město, univerzální pobočka, která se dělí na úsek privátního bankovníctví, úsek masové klientely, pokladní pracoviště v rámci úseku masové klientely a na backofficové pracoviště. Součástí mikrooblasti České Budějovice – město jsou i ostatní pobočky v rámci území města Českých Budějovic, jichž je na území města 7.

## **4.2 Systém odměňování**

Systém odměňování v České spořitelně je zakotven ve Mzdovém řádu České spořitelny. Tento řád obsahuje podmínky, zásady a postup při stanovení a úpravách měsíčních základních mezd, poskytování jednotlivých mzdových příplatků a dalších požitků. Ve Mzdovém řádu České spořitelny, a.s., jsou rozpracovány základní principy odměňování. Mzdový řád popisuje jednotlivé nárokové i nenárokové formy mzdy a podmínky jejich užití včetně jejich diferenciací podle míry profesionální náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních funkcí a individuálních schopností zaměstnanců. Všechna ustanovení tohoto mzdového řádu jsou v souladu se zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку a v souladu s Kolektivní smlouvou České spořitelny. Tento mzdový řád se vztahuje na odměňování zaměstnanců, kteří jsou v pracovněprávním vztahu k České spořitelně, na zaměstnance, se kterými uzavřel zaměstnavatel Dohodu o mzdě a funkčních požitcích, v rozsahu, na kterém se dohodli. V České spořitelně jsou zaručeny stejné podmínky pro přiznávání platů jak pro muže, tak pro ženy.

Podle charakteru vykonávané pracovní činnosti jsou zaměstnanci České spořitelny zařazeni do pracovní funkce. Popisy pracovních funkcí, typových činností včetně kvalifikačních a kompetenčních požadavků, jsou uvedeny v Katalogu pracovních funkcí, kdy každá pracovní funkce v České spořitelně má své konkrétní rozpětí, kam se může zaměstnanec vykonávající tuto funkci, se svým platem dostat. V tomto katalogu jsou popisy příslušných funkcí rozděleny do dvou skupin:

- popisy individuálních funkcí popisují vedoucí funkce, do kterých jsou zaměstnanci zařazováni (a některé funkce úzce specializované);
- popisy skupinových funkcí popisují všechny ostatní funkce v ČS, které jsou rozděleny do typových skupin (Job Families); jednotlivé skupiny zahrnují vždy několik úrovní funkcí daného typu.

Dle těchto dvou druhů funkcí můžeme odměňování zaměstnanců za jejich výkon rozdělit do těchto dvou skupin:

- netarifní zaměstnanci – takoví zaměstnanci, kteří byli do funkce jmenováni a jejich výše platu a výše odměn je odvislá od manažerské smlouvy jako smluvní mzda. Při stanovení výše této měsíční odměny banka vychází z kvalifikačních předpokladů, míry odpovědnosti, náročnosti funkce a z pracovních výsledků

zaměstnance. U těchto funkcí, do kterých jsou zařazováni vedoucí zaměstnanci se mzda sjednává v Dohodě o mzdě a funkčních požitcích;

- tarifní zaměstnanci – takoví zaměstnanci, kterým vznikl pracovní poměr na základě pracovní smlouvy a dle této smlouvy jsou zařazeni do jednotlivých pracovních funkcí, kterým náleží určité platové rozpětí jako minimální a maximální mzda pro tu kterou určitou funkci. U těchto skupin se mzda přiznává mzdovým výměrem (zaručená mzda dle ust. § 112 ZP).

Minimální mzda zaměstnance v pracovním poměru v České spořitelně, při plném pracovním úvazku je, 12 000 Kč.

## **Přímé finanční odměny**

### ***Pevná složka mzdy (základní mzda)***

Zaměstnanci, který vykonává práci jako tarifní zaměstnanec, tedy takový zaměstnanec, jehož pracovní poměr vznikl na základě pracovní smlouvy, náleží základní mzda, odpovídající minimální mzdě, která je přiznána pro tuto funkci. Zaměstnancům náleží mzda, která při plném úvazku nesmí být nižší, než je minimum mzdového rozpětí stanoveného pro pracovní funkci, do které jsou zařazeni. Výjimku tvoří zkušební doba či vymezená doba po interním převodu zaměstnance.

Mzdové rozpětí v jednotlivých pracovních funkcích v České spořitelně na úrovni obchodní divize ukazuje následující tabulka č.7:

#### **Tabulka č. 7: Mzdové rozpětí pozic v České spořitelně, a.s. v Kč k 31.3.2009**

"Následující pasáž o rozsahu tabulky mzdového rozpětí pozic v České spořitelně v Kč k 31.3.2009 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

Mzda se v České spořitelně obecně přiznává podle:

- dosaženého vzdělání a odborné praxe;
- využívání schopností, znalostí a zkušeností;

- míry samostatnosti;
- míry odpovědnosti;
- dosahovaných výsledků při výkonu svěřených činností;
- míry náročnosti vykonávané práce.

Pevná mzda pracovníka vzniká okamžikem jeho přijetí do pracovního poměru. Příslušný nadřízený nově přijatého zaměstnance navrhne základní mzdu pro nového pracovníka maximálně do rozpětí 130 % zvolené tržní hodnoty (v tomto případě se jedná o zjištěný medián výše hrubých mezd na trhu v daném oboru) a ředitel oblastní pobočky buď tuto výši mzdy schválí nebo příslušnému nadřízenému vrátí platový návrh k přepracování. Při schvalování základní mzdy ředitel oblastní pobočky zohledňuje profil úspěšného kandidáta mimo jiné i ve vztahu k výši základních mezd stávajících zaměstnanců, kteří působí ve stejné pracovní funkci v příslušném útvaru / pobočce a lokalitě. Mzda nového zaměstnance bez předchozí praxe v České spořitelně by neměla podstatně převyšovat mzdu těchto zaměstnanců.

V případě, že by úspěšný kandidát nadprůměrně splňoval požadavky kladené na dané pracovní místo a bylo by potřebné jej ohodnotit základní mzdou, která překračuje 130 % nastaveného mediánu, je nutné takový požadavek předložit ke schválení na zasedání představenstva České spořitelny s odůvodněním. Požadavek musí být představenstvu předložen a schválen před nabytím účinnosti a podpisem pracovní smlouvy.

Je velice důležité při stanovování a schvalování základních mezd pracovníků analyzovaného útvaru banky dodržovat navrhování takové základní mzdy, která je kryta dostupnými prostředky z Plánu mzdových prostředků daného útvaru banky, kdy toto dodržování má velký vliv na ekonomické výsledky, neboť mzdové náklady jsou vždy ty náklady, které jednotlivé podniky zatěžují nejvíce a se kterými má celá řada podniků v dnešní ekonomické situaci nemalé problémy.

Pravidelné mzdové úpravy v České spořitelně probíhají 1x ročně v jednotném termínu k 1. dubnu.

Základní principy, kterými se Česká spořitelna řídí při úpravách mezd jsou tyto:

- disponibilní zdroje určené pro nárůst individuálních mezd upravuje pro útvary po odsouhlasení představenstvem odbor centrály České spořitelny útvar č.1630 - personalistika a odměňování na základě průměrného procenta pro



navýšení dle Kolektivní smlouvy ČS a posouzení základních mezd v ČS a trhu z průzkumu odměňování ve spolupráci s odborovou organizací;

- individuální základní mzdy se navyšují o určité procento na základě pracovního výkonu jednotlivce. Procento navýšení se může pro jednotlivé zaměstnance lišit;
- o distribuci procent pro nárůst individuálních mezd rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec;

Pokud vedoucí zaměstnanec uzná za vhodné, může svým podřízeným pracovníkům navrhnout úpravu jejich základních mezd i mimo pravidelné roční úpravy a to pouze ve výjimečných případech. Mezi tyto výjimečné případy je možno v rámci České spořitelny zahrnout tyto:

- při změně pracovní funkce či pracovního místa zaměstnance;
- po skončení zkušební doby;
- při návratu zaměstnance z mimoevidenčního stavu;
- výjimečně motivační např. za účelem udržení zaměstnance.

Z těchto faktů je patrné, že pokud přijmeme do pracovního poměru schopného zaměstnance, který je po zkušební době schopen plnohodnotně vykonávat práci jako zaměstnanec, který je v pracovním poměru již delší dobu, můžeme v rámci konce zkušební doby navrhnout zaměstnanci plat, který bude konkurenčně schopný a takového zaměstnance udržet v řadách České spořitelny. Je to důležité, zvláště z pohledu dnešní doby, kdy se fluktuace zaměstnanců těší velké pozornosti. Dobrý, stabilní a loajální zaměstnanec je dnes největší aktivum každé firmy, která se chce udržet ve velmi silném konkurenčním prostředí. A samozřejmě pokud novému schopnému zaměstnanci přiznáme adekvátní výši jeho základní mzdy, je to pro takového zaměstnance velký motivační stimul ve firmě setrvat a pro firmu má takový zaměstnanec velkou cenu do budoucna.

## ***Pohyblivá složka mzdy***

### ***Týmový bonus***

Vedle pevné mzdy zaměstnanec existuje v České spořitelně pohyblivá složka mzdy, vázaná na splnění obchodního plánu, která se nazývá „bonusový fond“

V organizační struktuře České spořitelny jsou jednotlivé pobočky České spořitelny sdruženy pod mikroblasti, které kopírují spádovost poboček. Zaměstnanci těchto mikroblastí, kteří pracují na obchodních pozicích nebo jsou za tyto obchodní pozice zodpovědní, mají ve svém systému odměňování obsaženou pohyblivou složku nazývanou „bonusový fond“, která tvoří 30 – 40 % základní mzdy pracovníka. Tato složka je založena na týmovém principu a je vyplácena pracovníkům v pěti obdobích za kalendářní rok. Jsou to tedy 4 čtvrtletní bonusy za splnění čtvrtletního obchodního plánu a bonus za tzv. páté období a to za splnění celoročního obchodního plánu. Celý tento bonusový fond je rozdělen do těchto 5 období proto, aby banka mohla plánovat obchodní úkoly ve stále měnícím se tržním prostředí pružně na každé čtvrtletí a složka pátého období je zakotvena proto, aby ty útvary, kterým se nedaří plnit jedno čtvrtletí a ví, že nebudou mít proto nárok na odměny z bonusového fondu za toto čtvrtletí, měly motivaci na plnění plánu celého roku. Bonusový fond je tedy na základě příslibu ze začátku čtvrtletí přiznáván jednotlivým mikroblastem za podmínky splnění 100% obchodního plánu ve výši 100% příslibu a dosažení hodnoty růstu spokojenosti klientů ve výši alespoň 80% ve výši 100% příslibu. Na manažerovi takové mikroblasti je potom, jak tento bonusový fond rozdělit za použití určitých pravidel. V České spořitelně existují dvě skupiny pracovníků, u kterých se liší kritéria pro přiznání a vyplacení tohoto bonusového fondu.

První skupinou jsou pracovníci na obchodních pozicích, kteří mají svůj individuální plán. Tito pracovníci jsou hodnoceni za to, jak svůj čtvrtletní resp. roční obchodní plán naplní, a za spokojenost klientů, která je měřena kontrolními telefonáty klientům pomocí externí firmy.

Druhou skupinou je management mikroblasti, který je zainteresován na splnění obchodního plánu jím řízené mikroblasti z 10 %, vývojem nárůstu aktiv a pasiv mikroblasti ze 40 %, na spokojenosti klientů, která je uvedena výše, ze 40 % a na kvalitě úvěrového portfolia dané jím řízené mikroblasti z 10 %.

Pracovníkům na obchodních pozicích je bonusový fond tedy vyplácen na základě toho, na kolik procent splní příslušná mikroblast obchodní plán a jaké hodnoty v růstu spokojenosti klientů dosáhne. Příklad bonusového fondu za splnění obchodního plánu je mikroblastem navyšován či naopak krácen v závislosti na dosaženém procentu splnění tohoto plánu.

Následující tabulka č.8 ukazuje jednotlivé navyšování resp. krácení bonusového fondu:

**Tabulka č. 8: Procenta bonusového fondu v roce 2009**

plnění%	bonus	plnění %	bonus	plnění %	bonus
75	50 %	93	75 %	111	144 %
76	51 %	94	78 %	112	146 %
77	52 %	95	81 %	113	148 %
78	53 %	96	84 %	114	150 %
79	54 %	97	88 %	115	152 %
80	55 %	98	92 %	116	154 %
81	56 %	99	96 %	117	156 %
82	57 %	100	100 %	118	158 %
83	58 %	101	105 %	119	160 %
84	59 %	102	110 %	120	162 %
85	60 %	103	115 %	121	164 %
86	61 %	104	120 %	122	166 %
87	62 %	105	125 %	123	168 %
88	64 %	106	130 %	124	170 %
89	66 %	107	133 %	125	172 %
90	68 %	108	136 %		
91	70 %	109	139 %		
92	72 %	110	142 %		

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

Manažer mikrooblasti má k dispozici tzv. koeficienty individuálního bonusu, kterými může jednotlivé pracovníky zvýhodňovat nebo naopak znevýhodňovat ve výši jejich výsledné částky bonusového fondu v závislosti na plnění jejich individuálního obchodního plánu a dalších pracovních povinností. Koeficienty, které může manažer použít a tím částku odměn zvyšovat nebo krátit jsou od 0 až do 2. Dále může manažer mikrooblasti jednotlivým pracovníkům tento bonus krátit v závislosti na tom, jaký čas na obchodní pozici tito pracovníci za sledované období strávili (nemoc, dovolená).

### ***Příslib bonusového fondu za růst spokojenosti klientů***

Dle výše uvedeného je bonusový fond zčásti vyplácen na základě plnění obchodního plánu a druhou část těchto bonusů tvoří finanční prostředky vyplácené za růst spokojenosti klientů, kdy je tato spokojenost zjišťována telefonáty, které provádí externí firma, v tomto případě firma Tambor s.r.o. Bonus za růst spokojenosti klientů se přisuzuje pobočce na základě měření spokojenosti jejích klientů (indexu CSI). Základem pro hodnocení kvality je tzv. Customer Satisfaction Index (dále "CSI"), měřený průběžně a vyhodnocovaný pololetně. Tudíž oproti bonusům za plnění obchodního plánu je tato složka vyplácena pololetně na základě vyhodnocení tohoto růstu spokojenosti klientů. Skutečně vyplacený bonus za růst spokojenosti klientů závisí na statické části - hodnotě CSI, kterou daná pobočka dosáhne v hodnoceném období a na dynamické části - změně hodnoty CSI oproti předcházejícímu pololetí. CSI za každé pololetí je propočteno ze všech rozhovorů v daném pololetí. Nejedná se tedy o průměr ze dvou čtvrtletí.

**Tabulka č. 9: Procenta bonusového fondu v části CSI v roce 2009**

Hodnota CSI (statická část)	Změna oproti minulému pololetí (dynamická část)		
	Víc než + 1 včetně	Od + 0,99 do - 2,99	Více než - 3 včetně
85 - 100	115	110	100
83 - 84,99	110	100	90
81 - 82,99	100	90	75
79 - 80,99	90	75	60
77 - 78,99	75	60	45
75 - 76,99	60	45	30
73 - 74,99	45	30	0
0 - 72,99	30	0	0

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

Tento bonus se na jednotlivé pracovníky rozpočítává podle stejných pravidel jako bonusový fond za plnění obchodního plánu, s tou výjimkou, že zde neexistují žádná zohlednění individuálního výkonu, které může zohlednit příslušný manažer.

### **Individuální bonus**

Další pohyblivou složkou v rámci odměňování v České spořitelně je individuální bonus pro obchodní pozice. Tento bonus je pracovníkům, kteří jsou do tohoto individuálního bonusu zařazeni, vyplácen měsíčně na základě jejich dosažených výsledků v plnění obchodního plánu. Obchodní plán mají poradci v České spořitelně v podobě bodů za prodané produkty, které má Česká spořitelna ve své nabídce. Pokud se poradci v rámci sledovaného měsíce dostanou nad určitou bodovou hranici v podobě získaných bodů za prodané produkty, mají za každý bod získaný nad tuto hranici 0,70 Kč ke svému měsíčnímu platu. Tato hranice je vyhlášována na každé čtvrtletí zvlášť. V současné době je tato hranice vyhlášována na úrovni 3500 b. Ve chvíli kdy se pracovník dostane na tuto hranici, má již jako individuální bonus přiznanou částku 300 Kč a za každý bod získaný nad tuto hranici 0,70 Kč.

### ***Příplatky a odměny za pracovní pohotovost***

Mzdové příplatky jsou mzdové náhrady za ty činnosti, které nebyly zohledněny při schvalování a stanovení základní mzdy.

V souladu se mzdovým řádem České spořitelny mohou být zaměstnancům přiznávány příplatky v těchto případech a příplatky těchto typů:

- I. Příplatek za zastupování zaměstnancům, kteří přechodně a v plném rozsahu po souvislou dobu alespoň 4 týdnů zastupují při výkonu činnosti nepřítomného zaměstnance zařazeného ve vyšší pracovní funkci nebo na základě pověření vykonávají neobsazenou vyšší funkci. Příplatek za zastupování náleží těmto zaměstnancům od prvního dne zastupování.
- II. Příplatek za práci přesčas, kterou může zaměstnavatel nařídit jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Za nařízenou práci přesčas se v ČS považuje práce přesčas nařízená předem.
- III. Příplatek za práci v odpoledních směnách na pracovištích s vícesměnným provozním režimem náleží zaměstnancům ve výši 10 Kč za každou celou odpracovanou hodinu v odpolední směně, v době od 14.00 do 22.00 hodin. (Při stanovené délce odpolední směny 7,5 hodin náleží příplatek ve výši 75 Kč.) Odpolední směnou je pracovní směna začínající nejdříve v 11.00 hodin.
- IV. Příplatek za práci v noci, kdy zaměstnancům náleží dosažená mzda a příplatek za práci v noci ve výši 10 % průměrného výdělku. Příplatek se vyplácí za každou odpracovanou

čtvrthodinu v pracovní směně, odpracovanou v době od 22.00 do 6.00 hodin, nejméně však za jednu celou hodinu.

- V. Příplatek za práci o sobotách a nedělích, kdy náleží zaměstnancům dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.
- VI. Příplatek za práci ve svátek, kdy náleží zaměstnancům dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek nebo příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.
- VII. Příplatek za práci v dělených směnách a to zaměstnancům, kterým byla pracovní doba téže směny rozdělena na dvě, popřípadě více částí, kdy jim náleží příplatek za dělenou směnu ve výši 40,- Kč, jestliže souvislé přerušování pracovní směny činí nejméně 1 hodinu, kromě přestávky na jídlo a oddech.
- VIII. Odměna za pracovní pohotovost, kdy tato odměna náleží zaměstnancům, se kterými se zaměstnavatel předem prokazatelně dohodl, že budou mimo rozvrh pracovních směn připraveni na předem určeném místě kdykoliv se dostavit na pracoviště k výkonu práce a těmto zaměstnancům náleží odměna za pracovní pohotovost ve výši 10 % alikvotní části průměrného výdělku, jde-li o pracovní den nebo 20 % alikvotní části průměrného výdělku, jde-li o sobotu, neděli či svátek.
- IX. rizikový příplatek za svěřené hodnoty.

Ostatní příplatky a odměny, které zde nejsou uvedeny, se v rámci České spořitelny přiznávají individuálně na základě posouzení ředitele oblastní pobočky.

### ***Mimořádné odměny a odměny za konkrétní vyhlášené činnosti***

V České spořitelně existují dva základní typy odměn v rámci ohodnocení pracovníků. Druhým typem o kterém se bude později v kapitole „Pohyblivá složka mzdy“, jsou odměny, které jsou vázány na obchodní výkon jednotlivce a celého útvaru.

Prvním typem, o kterém je zmíněno v tomto odstavci, jsou odměny, jako dodatečná složka mzdy, které mohou být zaměstnanci přiznávány v souvislosti s jeho ojedinělým a mimořádným pracovním výkonem nebo v rámci dalších skutečností zmíněných dále. První oblastí jsou mimořádné odměny. Mimořádné odměny mohou být zaměstnancům přiznány:

- za zásluhy při záchraně života;
- za zásluhy při živelných pohromách;
- za zásluhy při mimořádné události (např. při napadení pobočky, při odhalení nebo zabránění podvodnému jednání);

- za mimořádné výkony (výjimečné vysoce kvalitní zpracování jednorázového úkolu nad rámec pracovních povinností a výkon s vysokým nebo mimořádným ekonomickým efektem).

Podle pravidel a standardů České spořitelny nelze mimořádnou odměnu přiznat za činnosti odměňované formou příplatků. Stejně tak není možné mimořádnou odměnu přiznat za činnosti související s plněním pracovních povinností zaměstnance České spořitelny (např. aktivní účast na poradě, proaktivní vyhledávání nových klientů). K ohodnocení těchto výkonů je určen bonusový fond, který je součástí systému odměňování v České spořitelně.

Tyto mimořádné odměny slouží k hodnocení individuálního výkonu jednotlivce a k tomu, abychom u tohoto jedince vytvořili motivační stimul k dalším mimořádným výkonům, a proto tyto mimořádné odměny nelze přiznávat celým skupinám zaměstnanců.

Dalším typem odměny z této skupiny jsou odměny při životním jubileu zaměstnance. Ředitel oblastní pobočky může tuto mimořádnou odměnu zaměstnanci přiznat, ovšem její schválení podléhá schválení představenstvem České spořitelny. Tudíž není přiznávaná podle kolektivní smlouvy a ani není zakotvena ve mzdovém řádu České spořitelny a zaměstnanec na ní tudíž nemá nárok. V tomto případě je tedy vždy na příslušném nadřízeném, zda tuto odměnu bude chtít svým kolegům přiznat. Z manažerského hlediska je velice důležité takto pracovat s dlouholetými dobrými pracovníky a těmto pracovníkům dát tímto způsobem najevo, že si jich vážíme a že jsou pro nás důležití. Každý schopný manažer by si měl vytvořit stabilní tým dobrých a spolehlivých pracovníků, kde jejich fluktuace bude minimální. To je asi jeden z hlavních předpokladů úspěchu a to nejen ve sféře bankovníctví.

V rámci výchovy nových zaměstnanců v České spořitelně zavedla banka od minulého roku funkci tzv. mentora, který se stará o adaptaci nováčků. Z toho plyne pro mentora odměna, která je nově zakotvena ve mzdovém řádu České spořitelny. Tato jednorázová odměna činí 10.000 Kč a je mentorovi vyplacena v případě, že nový zaměstnanec překlene v zaměstnání zkušební dobu, která činí v České spořitelně 3 měsíce. Pokud je tedy nováčkovi prodloužena pracovní smlouva, je podmínka pro vyplacení odměny splněna. Jelikož je v dnešní době, ať už v České spořitelně nebo v jiných firmách, velice důležitý lidský faktor, má management firmy zájem na tom, aby

byli nováčci dobře zaškoleni a ve firmě zůstávali. Tato forma odměny je velice přínosná a motivující pro pracovníky, kteří byli určeni jako mentoři.

Podobná motivace jako tato, je motivace všech zaměstnanců ČS, kdy každý zaměstnanec, který doporučí novou pracovní sílu do ČS a tento nový zaměstnanec zůstane v bance minimálně jeden rok a zaměstnavatel mu tedy pracovní smlouvu uzavřenou na dobu určitou změní na dobu neurčitou, obdrží tento každý zaměstnanec jednorázovou odměnu ve výši 15.000 Kč. I toto je velice motivující, protože každý zaměstnanec, který chce doporučit nového zaměstnance se snaží vybrat a doporučit takového zaměstnance, který má o práci v České spořitelně eminentní zájem, je spolehlivý a bude pro banku přínosem. A jak víme, kvalitní zaměstnanci, jsou klíčem k úspěchu každé firmy.

Dalším typem odměny v rámci mimořádných činností pracovníků v České spořitelně je odměna za vedení týmu. Pracovníkovi, který zastává pozici tzv. „týmlídra“ je k základnímu platu přiznávána odměna za vedení týmu obchodníků. Rozpětí výše této odměny je od 2000 Kč do 6000 Kč měsíčně. Výše odměny závisí na velikosti týmu, který týmlídr vede.

## **Benefity a oceňování pracovníků**

Kolektivní smlouva České spořitelny upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem (Českou spořitelnou) a jejími zaměstnanci zastoupenými celopodnikovým výborem odborů a vymezuje vzájemná práva a povinnosti obou smluvních stran. Tato smlouva, mimo jiné, také upravuje poskytování zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance České spořitelny, které jsou pro tuto analýzu velmi důležité. Poskytování benefitů se týká i zaměstnanců, kteří nejsou v odborovém svazu. V tom bych viděl velkou výhodu zaměstnanců České spořitelny, protože tomu tak není ve všech firmách.

## ***Úročení osobního účtu a vedení osobního účtu zaměstnance zdarma***

Pokud bude mít zaměstnanec u České spořitelny založen osobní účet a bude mu na něj převáděna mzda, je mu tento účet úročen zvýhodněnou úrokovou sazbou ve výši 4



% .p.a. do limitu 250.000 Kč. Zároveň je tento účet veden zcela zdarma, pokud zaměstnanec využívá maximálně 3 služby k účtu a platební debetní a kreditní kartu. Zaměstnanec platí pouze za poštovné při zasílání výpisu. Česká spořitelna také poskytuje zaměstnancům zvýhodněnou úrokovou sazbu kontokorentu na osobním účtu zaměstnance ve výši Prime rate sazby vyhlášené pro kontokorent v Oznámení o úrokových sazbách.

### ***Zvýhodněné úrokové sazby na hotovostních a spotřebitelských úvěrech***

Zaměstnanci, kteří jsou v trvalém pracovním poměru, mohou využít tzv. Prime rate sazby (nejnižší úroková sazba vyhlášená Českou spořitelnou) na hotovostních a spotřebitelských zaměstnaneckých úvěrech, které jsou zaměstnanci oprávněni kdykoliv a zdarma zcela splatit mimořádnou splátkou.

### ***Zvýhodněné hypotéky***

Hypoteční úvěry pro zaměstnance České spořitelny v podobě zvýhodněných hypoték jsou důležitým benefitem, který banka svým zaměstnancům poskytuje. Výhody u těchto hypoték spočívají v poskytování hypoték s úrokovou sazbou na úrovni Prime rate sazby, kdy Prime rate sazba je sazba, která je pod úrovní standardních úrokových sazeb a poskytuje se VIP klientům a zaměstnancům, kteří nejsou ve zkušební době a nejsou ve výpovědní lhůtě. Tato sazba bývá obvykle nižší o několik desetín procent až 1%.

Dalším benefitem, který Česká spořitelna svým zaměstnancům v rámci zvýhodněných hypoték poskytuje, je hypotéka bez poplatku za mimořádnou splátku. Mimořádnou splátkou se tímto případě rozumí splátka, která je mimo anuitní splátkový kalendář a mimo otáčení úrokové sazby. Všichni ostatní klienti za tyto splátky platí poplatky, které jsou uvedeny v sazebníku České spořitelny a tento poplatek se rovná částce ušlých úroků, které by banka získala, pokud by klient hradil splátky podle anuitního splátkového kalendáře.

### ***Benefity poskytované v oblasti investování***

Zaměstnanci České spořitelny mají také možnost provádět nákupy investičních nástrojů (cenných papírů a podílových fondů) bez poplatku za tento nákup, který je všem ostatním klientům účtován.

## **Náhrady cestovního za služební cesty zaměstnanců České spořitelny**

Česká spořitelna poskytuje a účtuje zaměstnancům při pracovních cestách v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, vyhláškou ministerstva práce a sociálních věcí č. 451/2008 Sb. a Kolektivní smlouvou stravné, náhradu za používání osobních silničních motorových vozidel a průměrné ceny pohonných hmot.

### 1. sazby stravného k 31.3.2009

**Tabulka č. 10: Sazby stravného v České spořitelně, a.s. v roce 2009**

Stravné: při pracovní cestě trvající	5 až 12 hodin	ve výši 72 Kč ,
při pracovní cestě trvající	déle než 12 hodin, nejvýše však 18 hodin	ve výši 110 Kč
při pracovní cestě trvající	déle než 18 hodin	ve výši 172 Kč

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

### 2. sazby náhrad za používání silničních motorových vozidel k 31.3.2009

**Tabulka č. 11: Sazby náhrad za používání motorových vozidel v roce 2009**

Náhrada za používání osobních silničních motorových vozidel:		
u jednostopých vozidel a tříkolek	ve výši 1,10 Kč	za 1 kilometr jízdy,
u osobních silničních motorových vozidel	ve výši 3,90 Kč	zvýšenou o 1 Kč,
celkem	ve výši 4,90 Kč	za 1 kilometr jízdy.

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

## **Závodní stravování**

Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům v hlavním pracovním poměru příspěvek na závodní stravování formou stravovací poukázky v hodnotě 80 Kč na den. Úhradu nákladů na příspěvek na stravování je možno stanovit ze dvou variant. Příspěvky ukazuje tabulka č. 12:

**Tabulka č. 12: Poskytování stravného v České spořitelně, a.s. v roce 2009**

	I.	II.
Příspěvek z nákladů spořitelny	44 Kč	44 Kč
Příspěvek ze zaměstnaneckého fondu	36 Kč	19 Kč
Zaměstnanec	-	17 Kč
Cena stravovací poukázky	80 Kč	80 Kč

Zdroj Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, konkrétně mikroblast České Budějovice – město“ využívá variantu č. I. Zaměstnancům této mikroblasti je tudíž poskytována stravenka společnosti Chéque déjeuner v hodnotě 80 Kč na den zcela zdarma. Je to jeden z velkých benefitů této pobočky, který si zaměstnanci dle průzkumu velice cení. Dá se říci, že tato zaměstnanecká výhoda jim přímo zvyšuje měsíční mzdu o maximálně 1760,-- Kč podle odpracovaných dnů minulého měsíce.

### ***Příspěvek na penzijní fond***

Česká spořitelna se zavazuje dle kolektivní smlouvy přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění u Penzijního fondu České spořitelny. Tento měsíční příspěvek činí minimálně 150 Kč a maximálně 1.100 Kč měsíčně, přičemž příspěvek zaměstnavatele se poskytne maximálně do výše měsíčního příspěvku zaměstnance – účastníka (tedy v poměru 1:1). Je to tedy další možnost, jak si zaměstnanec může díky benefitu poskytovaným zaměstnavatelem, zvýšit svou měsíční mzdu. Dle provedeného průzkumu je tento benefit opět velice uznávaný a pro zaměstnance velice důležitý. Tudíž tento příspěvek pomáhá zvyšovat spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování ve firmě.

### ***Příspěvek na životní pojištění***

Dle kolektivní smlouvy mají zaměstnanci České spořitelny možnost získat příspěvek na životní pojištění až do výše 4.000,-- Kč při splnění všech podmínek.

Tyto podmínky jsou:

- k 1. listopadu aktuálního roku mít uzavřenou smlouvu o životním pojištění s pojišťovnou České spořitelny a.s.;
- být v České spořitelně v trvalém pracovním poměru.

Pokud toto zaměstnanci splňují, mají nárok na získání příspěvku až 4.000,-- Kč, pokud na svou smlouvu uloží minimálně stejnou částku. Tento příspěvek se poskytne

maximálně do výše vkladu pojistného zaměstnance a to maximálně do výše 4.000,- Kč.

### ***Příspěvek na dovolenou a rekreaci***

Česká spořitelna organizuje pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky ve vazbě na rozpočet centrálního zaměstnaneckého fondu pobytovou a poznávací zahraniční rekreaci.

Na tuto rekreaci poskytuje zaměstnancům a jejich nezaopatřeným dětem do 15 let věku základní příspěvek z centrálního zaměstnaneckého fondu ve výši 2.500 Kč. Zaměstnanci, který ke dni nástupu na tuto rekreaci odpracoval v České spořitelně minimálně 3 roky, se uvedený příspěvek zvyšuje o 1.000 Kč. Příspěvek lze poskytnout maximálně každý druhý kalendářní rok.

K rekreaci dětí zaměstnanců České spořitelny je ze strany zaměstnavatele organizován letní dětský tábor. Každému dítěti zaměstnance – účastníku letního dětského tábora zabezpečovaného centrálně Českou spořitelnou je poskytován příspěvek z centrálního zaměstnaneckého fondu až do výše 60% ceny poukazu, maximálně však 2.700 Kč. Příspěvek je poskytován také dětem zaměstnanců v mimoevidenčním stavu na mateřské nebo rodičovské dovolené.

### ***Program majetkové účasti zaměstnanců skupiny Erste Group (ESOP)***

Před sedmi lety, v první polovině roku 2002, byl v České spořitelně, resp. v Erste Group kam Česká spořitelna patří, zaveden Program majetkové účasti zaměstnanců, který od té doby každoročně probíhá. Program ESOP umožňuje zaměstnancům skupiny Erste Group nakupovat za zvýhodněných podmínek akcie Erste Group Bank. Tuto možnost mají všichni zaměstnanci Erste Group, kteří jsou zaměstnaní v České spořitelně nebo v některé její dceřiné společnosti k 1.5.2009 a nejsou v mimoevidenčním stavu nebo ve výpovědní lhůtě. Pro tyto zaměstnance nabízí Erste Group slevu v podobě 20% slevy z průměrné ceny akcií, která byla dosažena v měsíci předcházejícímu nákupu těchto akcií.

## **Oceňování pracovníků**

V České spořitelně je uznání a pochvala velmi důležitým nástrojem motivace a řízení. Prodejní výkonnost jednotlivých pracovníků je sledována pomocí tabulek, ve kterých se každý den aktualizují prodejní výsledky. Tyto výsledky jsou prostřednictvím manažerů a týmlídrů pracovníkům komunikovány každé ráno na tzv. „pětiminutovce“, na které se oceňují a vyhláší nejlepší výsledky předchozího dne. Pracovníci, kteří jsou úspěšní, tak získávají za svou práci nefinanční odměnu v podobě pochvaly a uznání před celým kolektivem.

### **4.3 Analýza dotazníkového šetření**

Dotazník použitý k provedení výzkumu názorů zaměstnanců je rozdělen do dvou částí. Do části informativní, která se zaměřuje na primární informace o zaměstnancích jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a zastávaná pozice ve firmě a do části zjišťovací, kde respondenti odpovídají na jednotlivé otázky z oblasti odměňování a motivace ve firmě a svými odpověďmi přikládají důležitost, kterou pro ně tyto stimuly v otázkách představují.

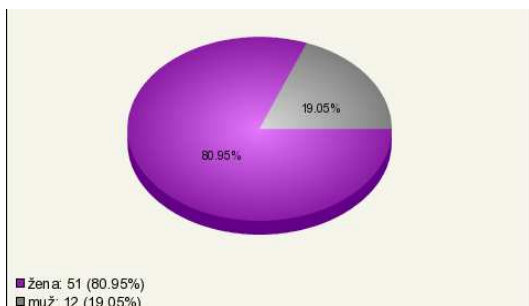
Dotazník byl vytvořen 2. července 2009 na serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) a interní emailovou poštou bylo požádáno o jeho vyplnění 63 respondentů (zaměstnanci mikrooblasti České spořitelny, kde probíhalo šetření). Dotazník byl vytvořen pro uzavřenou skupinu respondentů (zaměstnanců analyzovaného útvaru) a tito zaměstnanci ho vyplňovali po přihlášení na výše zmíněnou webovou adresu. Vyplnění tohoto dotazníku zaručovalo respondentům naprostou anonymitu. Dotazníkové šetření probíhalo od 8. července 2009 do 3. srpna 2009. Tento dotazník vyplnilo k 3. srpnu 2009 63 respondentů (100% návratnost), a proto závěry, které z tohoto dotazníku vycházejí, mají vysokou vypovídací schopnost v rámci analyzovaného subjektu.

#### **Analýza informativní části dotazníku**

Tato část obsahuje základní informace o zaměstnancích České spořitelny, a.s., mikrooblast České Budějovice – město.

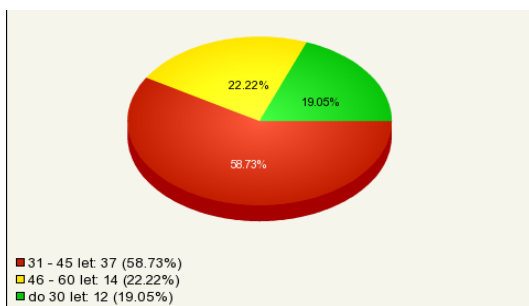
Celého dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 respondentů, z toho 51 žen (80,95 %) a 12 mužů (19,05 %). V České spořitelně mikrooblast České Budějovice - město je zaměstnáno 51 žen a 12 mužů. Návratnost tohoto dotazníku byla tedy 100%. Vysoký podíl žen jako zaměstnanců je dán historicky charakterem oboru bankovníctví v České republice a závěry tohoto dotazníku jsou hlavně názory žen jako zaměstnanců mikrooblasti, které pracují na obchodních pozicích.

**Graf č.1 – rozdělení respondentů dle pohlaví v %**



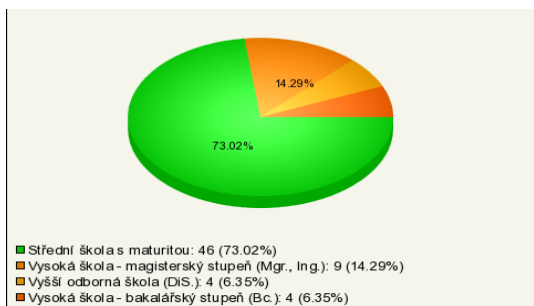
Nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 31 – 45 let (58,73 %), 22,22 % zauímají pracovníci ve věku 46 – 60 let a nejméně početnou skupinou jsou pracovníci ve věku do 30 let (19,05 %). Tato třetí skupina má ale do budoucna velký potenciál k rozvoji, neboť dle průzkumu zde nacházejí ve stále větší míře uplatnění absolventi jak středních, tak vysokých škol.

**Graf č. 2 – rozdělení respondentů dle věku v %**



Střední školu s maturitou má 73,02 % respondentů a největší podíl pracovníků je ve věku 31 – 45 let. To svědčí o skutečnosti, že před 15 lety lidé ukončovali ve větší míře vzdělání po dosažení střední školy a Česká spořitelna byla právě pro tyto absolventy skvělá příležitost k nastartování jejich profesního života a tito pracovníci pracují převážně na obchodních pozicích. Vyšší odbornou školu má 6,35 % respondentů, vysokou školu – bakalářský stupeň má 6,35 % respondentů a vysokou školu – magisterský stupeň má 14,29 % respondentů. Právě tito respondenti s vysokou školou pracují ve větší míře v managementu této mikrooblasti.

**Graf č. 3 – rozdělení respondentů dle vzdělání v %**

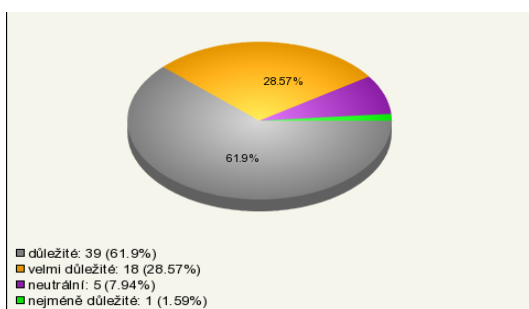


## Analýza zjišťovací části dotazníku

Tato část dotazníku obsahuje 29 otázek. U respondentů se nerozlišuje věk, pohlaví, vzdělání a pracovní zařazení. Tyto otázky zodpovědělo všech 63 dotázaných.

Dále následuje vyhodnocení této části dotazníku dle jednotlivých otázek:

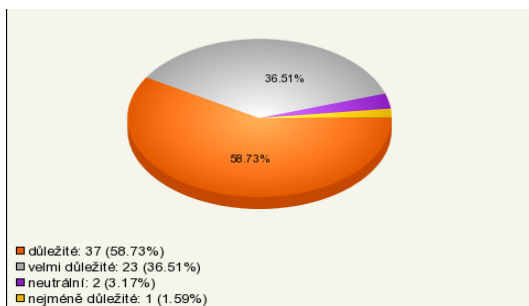
**Graf č. 4 k otázce č. 1**



Na otázku, jak je pro pracovníky důležité uspořádání jejich pracoviště, odpovědělo 61,9 %, že je pro ně důležité a 28,57 % odpovědělo, že je pro ně velmi důležité. Z toho lze usuzovat, že pracovníci chtějí mít své pracoviště uspořádané a protože Česká spořitelna toto zaměstnancům umožňuje (standard vybavenosti přepážek) a má to zakotveno ve svých standardech, je to jeden ze silných stimulů práce v České spořitelně.

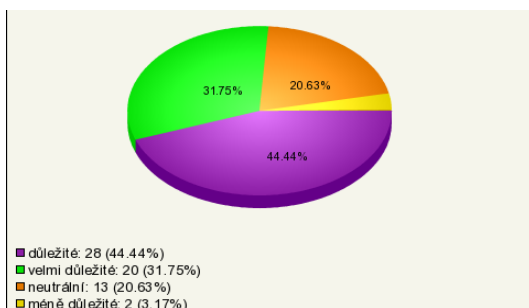
**Graf č. 5 k otázce č. 2**





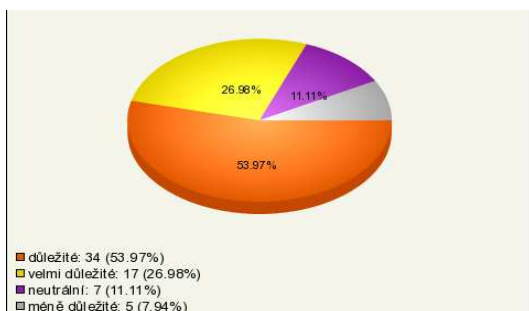
V rámci vnímání technického vybavení je pro 36,51 % respondentů vybavení pracoviště velmi důležité a pro 58,73 % je vybavení pracoviště důležité. Pouze 3,17 % bere tento aspekt jako neutrální a pro jednoho respondenta (1,59 %) je nejméně důležité. Je velice pravděpodobné, že vybavení pracoviště by mohl být pro pracovníky velmi silný motivační aspekt a stimul.

**Graf č. 6 k otázce č. 3**



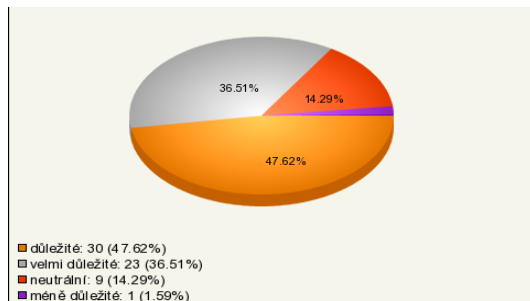
Internetový přístup i po soukromé účely je pro pracovníky velmi důležitý. Pro 31,75 % je velmi důležitý a pro 44,44 % je důležitý. Pro 20,63 % je neutrální a pouze pro 3,17 % je méně důležitý. Protože Česká spořitelna poskytuje tento přístup svým zaměstnancům, z výše uvedených výsledků otázky lze předpokládat, že je to velmi silný motivační aspekt a pracovníci to vnímají jako důležitou nefinanční odměnu.

**Graf č. 7 k otázce č. 4**



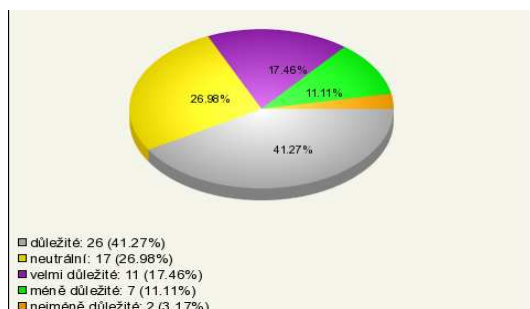
Pro 26,98 % respondentů je poskytování stravenek velmi důležité, pro 53,97 % je důležité a pouze pro 11,11 % je neutrální a pro 7,94 % je méně důležité.

**Graf č. 8 k otázce č. 5**



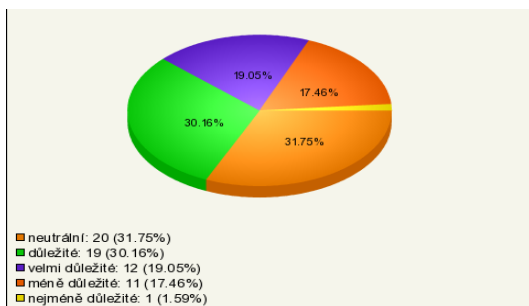
Příspěvek na penzijní fond, který Česká spořitelna svým zaměstnancům poskytuje je pro 47,62 % důležitý, pro 36,51 % velmi důležitý a pro 14,29 % je neutrální a pro 1,59 % méně důležitý. Tato složka celkové odměny pro zaměstnance je velmi důležitá a pracovníci ji velmi pozitivně vnímají a je to jeden ze silných motivačních stimulů.

**Graf č. 9 k otázce č. 6**



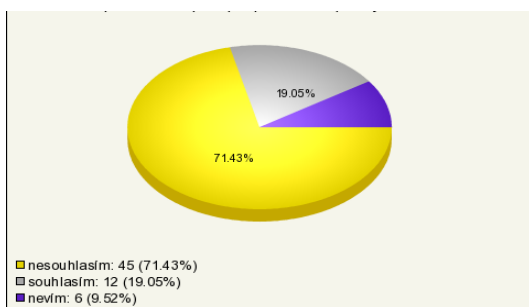
Benefit v podobě příspěvku na životní pojištění, který zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům považuje 17,46 % zaměstnanců za velmi důležitý, 41,27 % za důležitý, 26,98 % ho považuje za neutrální, 11,11 % ho považuje za méně důležitý a 3,17 % ho považuje za nejméně důležitý. Lze říci, že pro nadpoloviční většinu zaměstnanců je tento benefit důležitý, a proto je důležitou součástí systému benefitů v České spořitelně.

**Graf č. 10 k otázce č. 7**



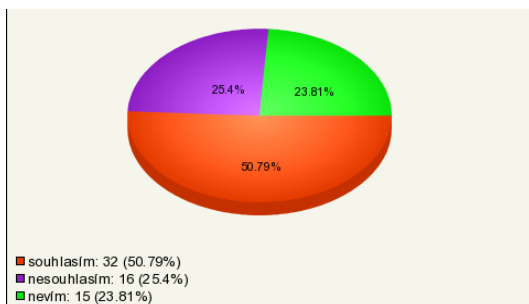
Příspěvek na dovolenou, který Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům je podle výsledků otázky na tento benefit důležitý pro 30,16 % zaměstnanců, pro 19,05 % je velmi důležitý, pro 31,75 % je neutrální, pro 16,47 % je méně důležitý a pro 1,59 % je nejméně důležitý. Pokud tuto otázku srovnáme s předchozí otázkou, není tento benefit pro zaměstnance tak zajímavý jako příspěvek na životní pojištění.

**Graf č. 11 k otázce č. 8**



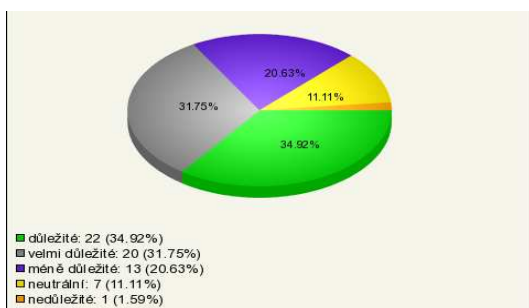
Na otázku, zda by zaměstnanci České spořitelny preferovali zavedení poskytování ošatného před jiným benefitem, který již Česká spořitelna ve své nabídce má, nesouhlasilo 71,42 % zaměstnanců, souhlasilo 19,05 % a nevědělo 9,52 %. To vypovídá o tom, že tento benefit není pro zaměstnance důležitý.

**Graf č. 12 k otázce č. 9**



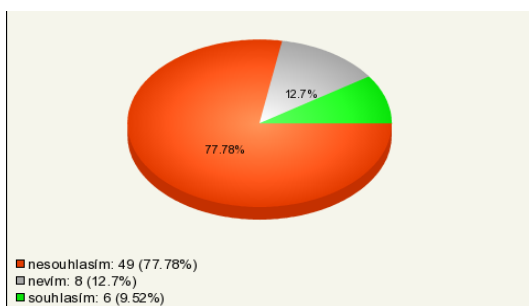
Benefit v rámci poskytování příspěvku na stavební spoření, který Česká spořitelna svým zaměstnancům neposkytuje, by uvítalo 50,79 % zaměstnanců, 25,4 % s tím nesouhlasí a 23,81 % neví. Je to tedy benefit, který by většina zaměstnanců uvítala jako pozitivní stimul.

**Graf č. 13 k otázce č. 10**



V rámci poskytování zaměstnaneckých výhod v úvěrových produktech, tomuto benefitu přiřadilo 31,75 % zaměstnanců velkou důležitost a 34,92 % důležitost, pro 20,63 % zaměstnanců představuje tento benefit menší důležitost, pro 11,11 % je neutrální a pro 1,59 % je nedůležitý. Tento benefit je pro zaměstnance České spořitelny velmi důležitý jako motivační stimul.

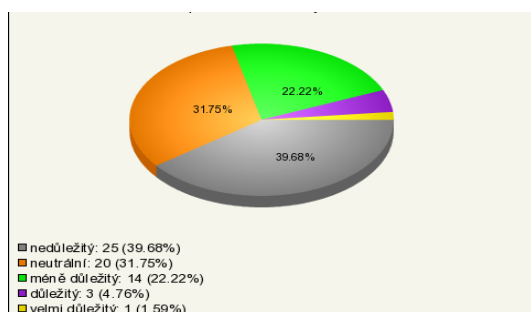
**Graf č. 14 k otázce č. 11**



V rámci preference vedení úvěrových produktů zdarma před vedením osobního účtu zdarma, 77,78 % zaměstnanců s touto preferencí nesouhlasí, 12,7 % zaměstnanců

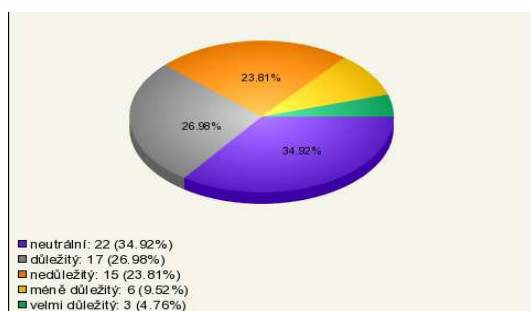
neví a 9,52 % by souhlasilo. Jak vyplynulo z předchozí otázky, jsou výhody v rámci úvěrových produktů pro zaměstnance velmi důležité, ale protože vedení těchto úvěrových produktů zdarma mezi tyto výhody nepatří, nepřikládají mu zaměstnanci velký význam a nepreferovali by ho před vedením svého osobního účtu zdarma.

**Graf č. 15 k otázce č. 12**



Benefit v podobě zprostředkování zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií je dle odpovědí pro 39,68 % zaměstnanců nedůležitý, pro 22,22 % je méně důležitý, pro 31,75 % je neutrální, pro 4,76 % je důležitý a pro 1,59 % je velmi důležitý. Lze tedy říci, že tento benefit není pro zaměstnance důležitý a nepatří tudíž dle zaměstnanců do skupiny pozitivních stimulů.

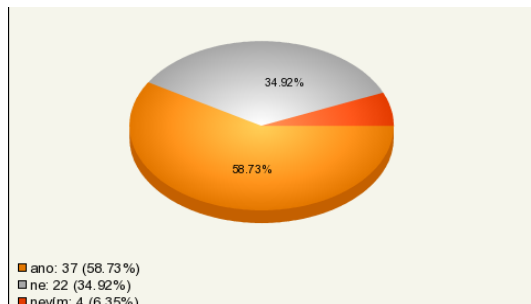
**Graf č. 16 k otázce č. 13**



Na otázku, zda je pro zaměstnance důležitý příspěvek a umožnění jazykového vzdělávání, odpovědělo 4,76 % zaměstnanců, že je tento benefit velmi důležitý, pro 26,98 % je důležitý, pro 34,92 % je neutrální, pro 9,52 % je méně důležitý a pro 23,81 % je nedůležitý. Pro největší podíl zaměstnanců je tento benefit neutrální (nemají k němu vztah) a pro stejný podíl zaměstnanců (33,33 %) je méně důležitý resp. nedůležitý. Z toho vyplývá, že příspěvek a umožnění jazykového vzdělávání není pro

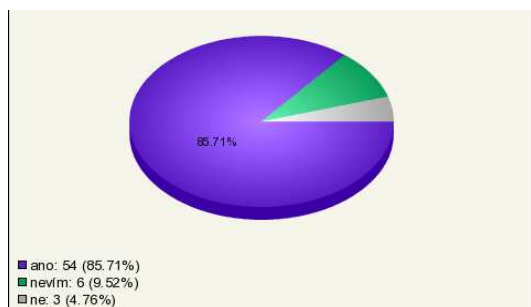
zaměstnance benefit, který by stál v popředí jejich zájmů a to hlavně proto, že většina zaměstnanců v analyzované oblasti nevyužije jazykové znalosti ke své práci.

**Graf č. 17 k otázce č. 14**



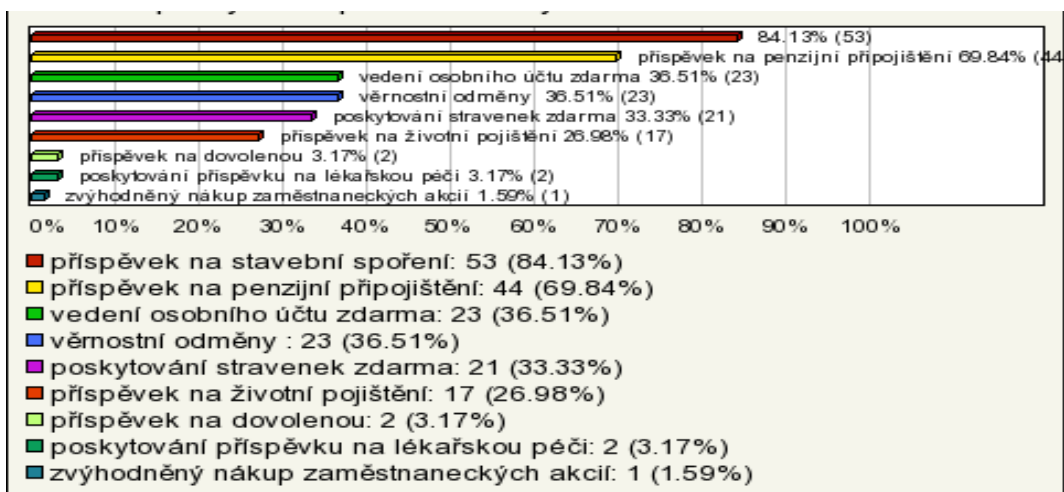
Na otázku poskytování placeného volna za vynikající pracovní výsledky odpovědělo 58,73 % zaměstnanců, že by tuto formu motivace uvítalo, 34,92 % s touto formou odměňování nesouhlasí a 6,35 % zaměstnanců neví. Je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je tento benefit zajímavý a setkal by se u nich s pozitivní reakcí.

**Graf č. 18 k otázce č. 15**



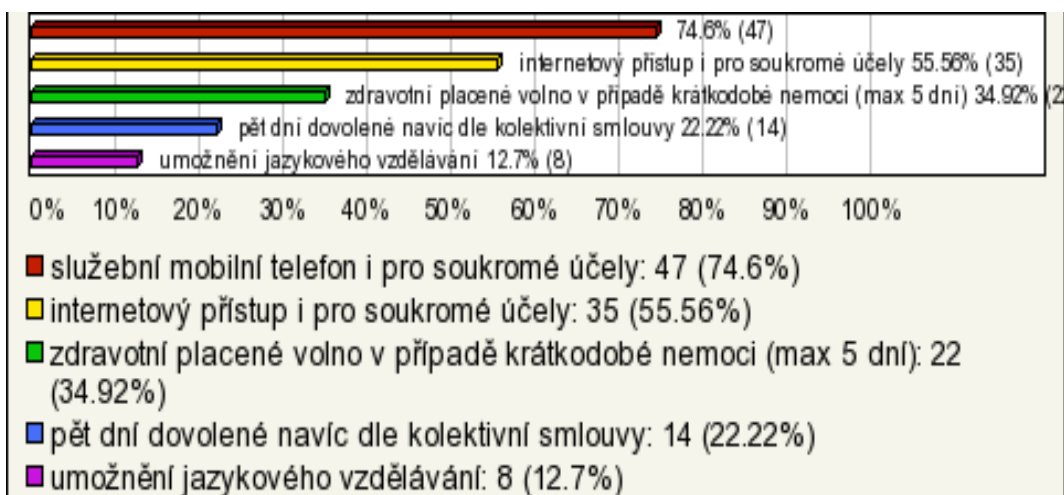
Zda by se zaměstnanci cítili důležití pro firmu v případě poskytování věrnostních odměn, 85,71 % zaměstnanců odpovědělo ano, 4,76 % odpovědělo ne a 9,52 % neví. Dle tohoto výsledku většina zaměstnanců cítí, pokud pro firmu pracují určitý počet let a jsou ke své firmě loajální, že by měli za toto být oceněni finanční odměnou.

**Graf č. 19 k otázce č. 16**



Na otázku, jaký z finančních benefitů by zaměstnanci šetřené mikrooblasti preferovali, 53 zaměstnanců by upřednostňovalo příspěvek na stavební spoření, pokud by ho zaměstnavatel poskytoval, 44 zaměstnanců preferuje příspěvek na penzijní pojištění, 23 zaměstnanců vedení osobního účtu zdarma, 23 zaměstnanců věrností odměny, 21 zaměstnanců poskytování stravenek zdarma, 17 zaměstnanců příspěvek na životní pojištění, 2 zaměstnanci příspěvek na dovolenou, 2 zaměstnanci příspěvek na lékařskou péči a 1 zaměstnanec zvýhodněný nákup zaměstnaneckých akcií. Zaměstnanci si mohli vybrat tři možnosti a z výsledků této otázky jednoznačně plyne, že zaměstnanci preferují v benefitech oblast stavebního spoření, penzijního připojištění, osobního účtu a věrnostních odměn na úkor příspěvku na dovolenou, příspěvku na lékařskou péči a zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií.

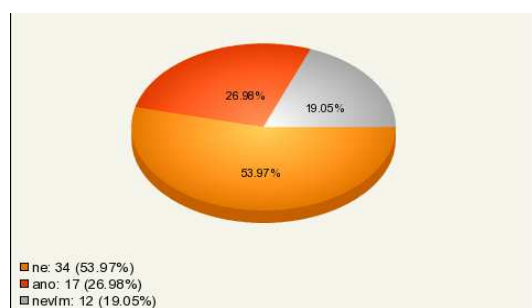
**Graf č. 20 k otázce č. 17**



Na otázku jaký nefinanční benefit zaměstnanci preferují nebo by v případě poskytování preferovali se 47 zaměstnanců přiklonilo ke služebnímu telefonu, 35 zaměstnanců dále

preferuje internetový přístup i pro soukromé účely, 22 zaměstnanců se přiklání ke zdravotnímu placenému volnu, 14 zaměstnanců k pěti dnům dovolené navíc dle kolektivní smlouvy a 8 zaměstnanců je pro umožnění jazykového vzdělávání. Zaměstnanci měli v této otázce možnost označit dvě možnosti a dle výsledků této otázky je zřejmé, že většina zaměstnanců by preferovala služební mobilní telefon a preferuje internetový přístup i pro soukromé účely. Nezanedbatelný počet pracovníků (22) označilo benefit v podobě placeného zdravotního volna.

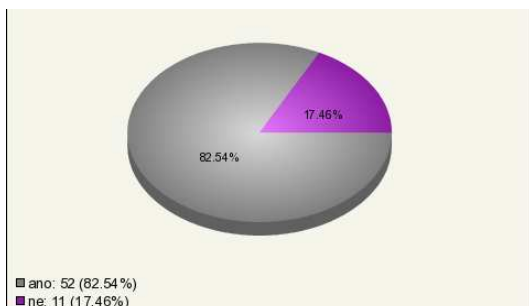
**Graf č. 21 k otázce č. 18**



Na otázku, zda jsou pracovníci ochotni pracovat s ještě větším nasazením výkonu při plnění obchodních plánů, odpověděli pracovníci, že by vyšší výkon na obchodní výsledky v závislosti na poskytování delší dovolené na zotavenou vyvinulo 26,98 % zaměstnanců, 19,05 % neví a 53,97 % pracovníků by vyšší výkon při plnění obchodních plánů nevyvinulo. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců, pokud má možnost za dobré obchodní výsledky získat benefit v podobě volna navíc, toto akceptuje pouze pokud je to pro ně možnost, tak jako je tomu v otázce č.14. Pokud by ale pro tento benefit museli pracovat s větším nasazením výkonu, raději se tohoto benefitu vzdají. Z vlastního šetření vyplynulo, že benefit v podobě placeného volna zaměstnanci v minulosti mohli využít, pokud se jim podařil splnit týdenní obchodní plán, ale toto volno nebylo automaticky dáno všem v tom smyslu, že volno je jim poskytnuto a oni teď musejí vyvinout větší výkon při plnění obchodních plánů.

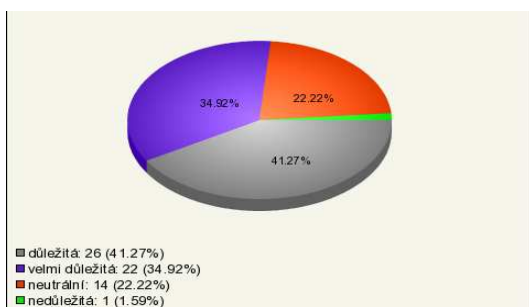
**Graf č. 22 k otázce č. 19**





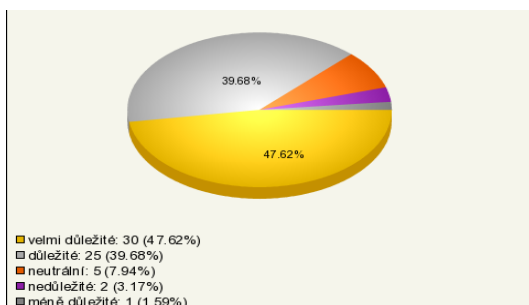
Na otázku, zda jsou pracovníci ochotni pracovat v placeném přesčasů při plnění obchodních úkolů, odpovědělo 82,54 % pracovníků, že jsou ochotni pracovat přesčas a pouze 17,46 % odpovědělo záporně. Většina pracovníků je tedy ochotna pracovat přesčas, aby za úspěšné plnění obchodních úkolů dosáhli pohyblivé složky mzdy, která se váže na jejich obchodní výsledky.

**Graf č. 23 k otázce č. 20**



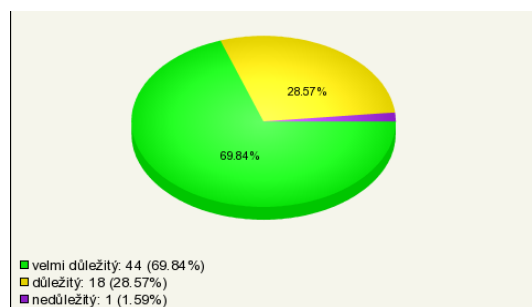
Motivace ze strany vedoucích pracovníků je pro respondenty důležitá resp. velmi důležitá a to pro 76,19 % zaměstnanců, pro 22,22 % je neutrální a pro 1,59 % je nedůležitá. Většina zaměstnanců tedy považuje takovou motivaci ze strany manažerů za důležitou a úkolem těchto manažerů je tyto pracovníky motivovat ať už peněžními stimuly, tak i nepeněžními motivačními stimuly.

**Graf č. 24 k otázce č. 21**



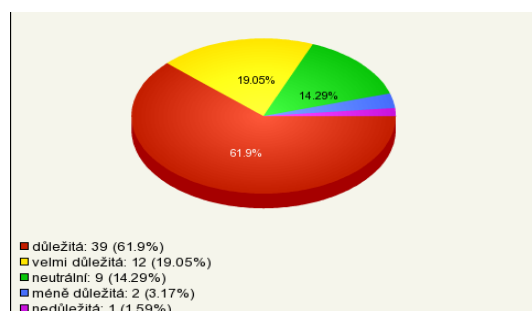
Uznání a pochvala, které patří mezi nepeněžní stimuly, představuje velkou důležitost pro 47,62 % zaměstnanců, důležité jsou pro 39,68 % zaměstnanců, pro 7,94 % jsou neutrální, pro 1,59% jsou méně důležité a pro 3,17 % jsou nedůležité. Tento motivační nástroj, který je v rukou každého manažera je tedy pro většinu zaměstnanců velmi důležitý a očekávaný.

**Graf č. 25 k otázce č. 22**



Nefinanční stimul jako je osobní přístup nadřízeného, je ze 69,84 % zaměstnanců vnímán jako velmi důležitý, z 28,57 % jako důležitý, pouze pro jednoho zaměstnance (1,59 %) je vnímán jako nedůležitý. Z toho lze odvodit, že tato nefinanční stimulace a odměna je pro zaměstnance velmi důležitá.

**Graf č. 26 k otázce č. 23**



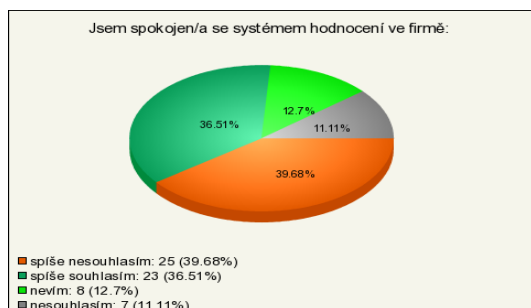
Přístup k informacím o výsledcích firmy, které mají přímý vliv na odměňování zaměstnanců považuje za důležité 61,9 %, za velmi důležité 19,05 %, za neutrální 14,29 %, za méně důležité 3,17 % a za nedůležité 1,59 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců chce být tedy informována o tom, jak společnost, kde jsou zaměstnáni, hospodaří a jakých dosahuje výsledků, které mají vliv na výši jejich odměn.

**Graf č. 27 k otázce č. 24**



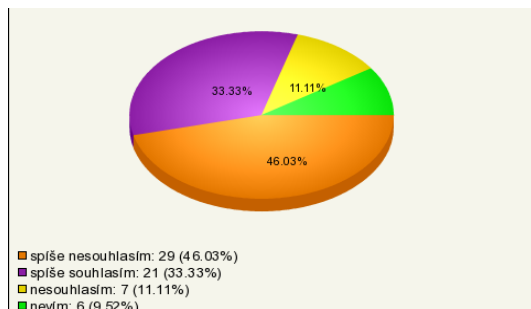
Ve zkoumané mikrooblasti obecně nejvíce pracovníky motivují zaměstnanecké výhody a benefity (36,51 %), dále možnost práce mezi lidmi (30,16 %), pochvala a uznání za vykonanou práci (15,87 %), možnost pohyblivé složky mzdy (7,94 %), prestižní pracovní místo (6,35 %), dobré pracovní vztahy s nadřízenými (1,59 %). Z ničeho si nevybral pouze 1 respondent – tomu dle otázky stačí základní mzda. Z výše uvedeného lze usoudit, že pracovníci oceňují u zaměstnavatele to, co jim dává, aniž by museli vynaložit nějaké úsilí navíc (samozřejmé benefity a výhody plynoucí z kolektivní smlouvy) před možností za zvýšené úsilí získat finanční odměnu v podobě pohyblivé části mzdy. Pokud pracovníci porovnávají jisté benefity a na druhé straně stojí sice finančně zajímavá, ale nejistá odměna, lze předpokládat, že se pracovníci přiklánějí k jistotě.

**Graf č. 28 k otázce č. 25**



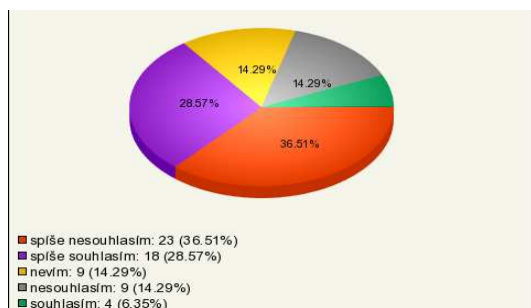
Na otázku „Jsem spokojen se systémem hodnocení ve firmě“ (respondentům byl vysvětlen rozdíl mezi hodnocením a odměňováním), odpovědělo 39,68 % respondentů, že spíše nesouhlasí, 11,11 % nesouhlasí, 36,51 %, že spíše souhlasí se současným systémem hodnocení ve firmě a 12,7 %, že neví.

**Graf č. 29 k otázce č. 26**



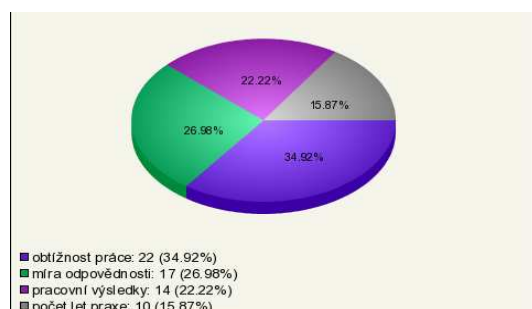
Na otázku „Jsem spokojen/a se současným systémem odměňování ve firmě“ (respondentům byl vysvětlen rozdíl mezi hodnocením a odměňováním), odpovědělo 46,03 % respondentů, že spíše nesouhlasí, 11,11 %, že nesouhlasí, spíše souhlasí odpovědělo 33,33 % respondentů a 9,52 % neví. Nadpoloviční většina respondentů tedy se současným systémem odměňování nesouhlasí resp. spíše nesouhlasí.

**Graf č. 30 k otázce č. 27**



S celkovou výší mzdy je spokojeno 6,35 % zaměstnanců, spíše souhlasí 28,57 % zaměstnanců, spíše nesouhlasí 36,51 % zaměstnanců, nesouhlasí 14,29 % zaměstnanců. 9 zaměstnanců z dotázaných odpovědělo, že neví. Zde se potvrzuje pravidlo, že většina pracovníků není nikdy se svojí mzdou trvale spokojena. U sledovaného útvaru je to nadpoloviční většina. To zakládá potřebu se mzdami a odměňováním jako takovým neustále pracovat.

**Graf č. 31 k otázce č. 28**



Na otázku Myslíte si, že v měsíční mzdě by mělo být více ohodnoceno:

34,92 % respondentů odpovědělo, že by v měsíční mzdě měla být více ohodnocena obtížnost práce, 26,98 % preferuje míru odpovědnosti, 22,22 % pracovní výsledky, 15,78 % počet let praxe. Z uvedených odpovědí lze předpokládat, že většina pracovníků očekává ohodnocení své práce v závislosti na obtížnosti vykonávané práce a v rámci míry odpovědnosti, která souvisí s jejich prací.

**Graf č. 32 k otázce č. 29**



Na otázku zda si myslíte, že Váš individuální výkon (plnění obchodního plánu) celého sledovaného období v rámci týmového bonusu by měl být ohodnocen:

33,33 % respondentů odpovědělo, že jejich individuální výkon by měl ohodnocen zčásti v závislosti na individuálním výkonu a zčásti na plnění týmu, jehož jsou členy, 31,75 % odpovědělo, že zčásti v závislosti na individuálním výkonu a zčásti na plnění celé pobočky, 17,46 % odpovědělo, že v závislosti na plnění jednotlivce, 12,7 % odpovědělo, že v závislosti na plnění celého týmu, jehož jsou členy, 4,76 % odpovědělo, že v závislosti na plnění celé pobočky.

Dotazníkové šetření ukázalo, že je velmi dobrým nástrojem ke zjištění názorů a postojů pracovníků v šetřené mikrooblasti, jelikož přineslo potřebné podněty ze strany pracovníků a přispělo k návrhům jednotlivých změn.

## **5. Diskuze a návrh změn**

S koncem roku 2008 začal v České republice výrazně zpomalovat růst mezd. Ty v současné době stagnují a na některých pozicích dokonce mzdy, které v minulosti rostly v řádu desítek procent, klesly. Vyplyvá to z dnes zveřejněného průzkumu Salary & Benefits Guide 2008-2009 personální agentury Robert Half. „Velmi zjednodušeně

můžeme říct, že nástupní mzdy se na mnoha pozicích vyžadujících spíš nižší praxi vrátily až na úroveň roku 2007,“ říká Aleš Křížek, ředitel společnosti Robert Half pro Českou republiku [22].

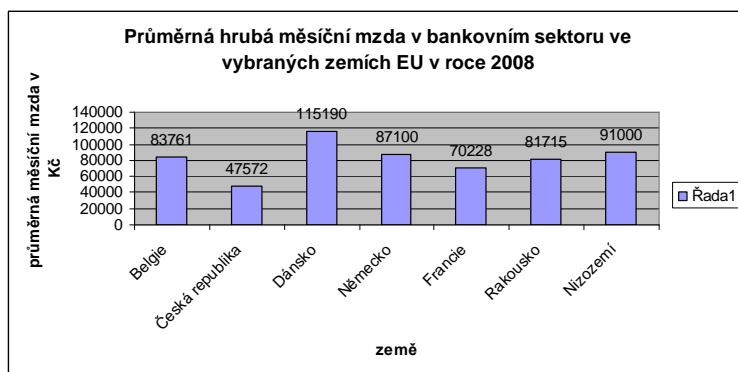
Nejvyšší mzdy v České republice vyplácejí banky a pojišťovny a to jak pro své zaměstnance, tak pro externí finanční zprostředkovatele. Průměrná hrubá mzda v tomto sektoru činí v roce 2009 47.572,- Kč. Na opačném konci jsou v tomto roce zaměstnanci v sektoru Ubytování, stravování a pohostinství. Průměrná hrubá měsíční mzda zde činí 12.795,- Kč. Je zde vidět velkou diferenci, ovšem je třeba si uvědomit, že v sektoru Ubytování, stravování a pohostinství jsou mzdy vypláceny v minimální úrovni z toho důvodu, že soukromí podnikatelé v tomto sektoru z těchto nižší mezd platí menší zdravotní a sociální pojištění za své zaměstnance a plat jim potom dorovnávají mimo pracovní smlouvu [23].

Průměrná hrubá měsíční mzda na mikroobasti České Budějovice – město činí 20.300,- Kč. Zde hraje velkou roli regionální hledisko. Nejvyšší průměrné hrubé měsíční mzdy pobírají zaměstnanci na území Hlavního města Prahy. Toto samozřejmě velmi ovlivňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu zaměstnanců České spořitelny jako celku.

Do Evropské unie jsme vstoupili v květnu 2004 a rozdíly ve mzdách ve stávajících členských státech a Českou republikou se sice snížily, ale pořád jsou zde vidět velké rozdíly.

Mzdy bankovních úředníků v rámci zemí EU 15 se pohybují nad průměrem v České republice. Tyto mzdy zobrazuje graf č. 33 [24].

### **Graf č. 33: Mzdy bankovních úředníků v rámci zemí EU**



Zdroj: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home> [24].

Výzkumy ukazují, že v České republice převažují lidé, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou a benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. Je to normální jev, který převažuje jak v České republice, tak i v celém světě [25].

**Graf č. 34 Spokojenost zaměstnanců se mzdou a balíčkem benefitů v %**



Zdroj: <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/studie-pro-accor-zjistovala-loajalitu-a-motivaci/> [25].

Průzkum, který byl v rámci diplomové práce proveden, ukazuje, co je pro zaměstnance zkoumané mikrooblasti důležité a čemu dávají přednost v rámci odměňování, zaměstnaneckých benefitů a motivace.

Celý systém odměňování v České spořitelně a tedy i ve zkoumané mikrooblasti je postaven na základní mzdě, na pohyblivé složce mzdy v podobě bonusového fondu za plnění obchodního plánu a za výsledky v této obchodní činnosti a na ostatních jak finančních, tak nefinančních zaměstnaneckých benefitech. Protože je Česká spořitelna obchodní organizací a svým akcionářům musí přinášet hlavně zisk v podobě finančních výnosů z obchodní činnosti, musí své zaměstnance motivovat tak, aby tito zaměstnanci věděli, že pokud půjdou cestou zvyšování klientské spokojenosti s bankou a z toho



vyplývajícího zisku z obchodní činnosti s těmito klienty, budou za to adekvátně odměněni. A tato motivace samozřejmě vyplývá z finančních i nefinančních stimulů.

Česká spořitelna má zaveden fungující a motivující systém odměňování, který je v této práci popsán, ale je pravdou, že Česká spořitelna jako moderní banka, která je ve svých strukturách pružná, má samozřejmě kvalifikované, flexibilní a pružné lidské zdroje. A jejich názory na to, co je pro ně motivující a adekvátní v oblasti jejich odměn, se mění a Česká spořitelna by měla pružně tento systém aktualizovat ke všeobecné spokojenosti ve firmě. Protože tato spokojenost vede k dobrým pracovním výsledkům, které firma po svých zaměstnancích požaduje.

Při provedeném průzkumu České spořitelny v rámci odměňování a motivování lidí bylo zjištěno, že Česká spořitelna se snaží být v souladu s moderními trendy týmové spolupráce, které uvádí Bělohlávek [26].

„Zkoumáme-li dnešní firmy nebo instituce z hlediska jejich poslání a naplňování cílů, zjišťujeme, jak důležité je, aby přijali týmový přístup k vytváření produkce nebo uskutečňování služeb. Na druhé straně si však všimneme, jak málo se na tento způsob práce dbá a jaké ztráty vznikají nerespektováním principů týmové práce [26].

Nejsou to finance ani strategie, ani technologie. Je to týmová práce, která zůstává hlavní konkurenční výhodou, jednak proto, že je tak účinná, jednak proto, že je tak vzácná. Týmová práce dává návody k jednání, které jsou teoreticky zcela jednoduché, avšak je prakticky velice obtížné, vnášet je do každodenního života organizací [27].

A tuto cestu v rámci řízení prodejní výkonnosti a odměňování lidí zavedla i Česká spořitelna a na základě toho ustanovila vedlejší funkci k základní funkci zaměstnance a to funkci tzv. „tým lídra“. Asertivní a schopní zaměstnanci jsou na tuto vedlejší pozici vybíráni a jsou odměňováni za vykonávání této pozice vedoucího týmu v závislosti na tom, jakých obchodních výsledků jimi vedený tým dosahuje.

Pracovníci České spořitelny, a.s. mikrooblasti České Budějovice město, měli možnost ohodnotit v rámci dotazníkového šetření důležitost uspořádání a technického vybavení svého pracoviště a pracovního prostředí. Tyto aspekty ohodnotili velkou důležitostí, což svědčí o tom, že tyto stimuly jsou pracovníky velmi pozitivně vnímány a management této mikrooblasti by se měl tudíž zaměřit na vytváření takového pracovního prostředí

pro své pracovníky, kde bude příjemná atmosféra a pracovníci budou mít k dispozici všechno technické vybavení, které potřebují ke své práci.

Doporučuji vytvoření speciálního dotazníku, kde by se zaměstnanci vyjádřili k tomu, jaké technické vybavení má vliv na jejich spokojenost s pracovním prostředím, ve kterém pracují.

Z další části analýzy, která se týká benefitů, které Česká spořitelna pro své zaměstnance poskytuje, vyplynulo, jaké benefity jsou pro zaměstnance zajímavé a důležité a které zaměstnanci preferují. Česká spořitelna poskytuje finanční stimuly v podobě příspěvku na penzijní připojištění, vedení osobního účtu zaměstnance zdarma, poskytování stravenek zdarma, příspěvku na životní pojištění, příspěvku na dovolenou, příspěvku na lékařskou péči a zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií. Je to tedy řada finančních stimulů, které Česká spořitelna svým zaměstnancům poskytuje, ale z dotazníku vyplynulo, že ne všechny tyto stimuly jsou pro zaměstnance zajímavé a motivující.

Na základě tohoto zjištění navrhuji, aby vedení setrvalo v poskytování těchto finančních stimulů jako jsou: příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, vedení osobního účtu zdarma a poskytování stravenek zdarma.

Finanční stimuly, které Česká spořitelna neposkytuje, jako je příspěvek na stavební spoření a věrnostní odměny, se dle průzkumu setkávají u zaměstnanců s velkým zájmem.

Příspěvek na stavební spoření preferují zaměstnanci s největší pravděpodobností proto, že je stavební spoření velmi rozšířený produkt mezi občany České republiky a tedy i mezi zaměstnanci České spořitelny. V rámci preferencí by tento stimul preferovalo 53 zaměstnanců z 63 zaměstnanců, a proto navrhuji, aby vedení banky zvážilo poskytování tohoto příspěvku a to na úrovni příspěvku na penzijní fond. Tento stimul by jistě přispěl k větší spokojenosti se systémem odměňování v bance.

Věrnostní odměny jsou složkou mzdy, kterou Česká spořitelna svým zaměstnancům neposkytuje. V rámci průzkumu v bance bylo zjištěno, že takové odměny banka zaměstnancům poskytovala, ale již před deseti lety od tohoto finančního stimulu odešla. Dle průzkumu by se zaměstnanci cítili důležití pro firmu pokud by věděli, že si

jich firma váží a za jejich dlouholeté setrvávání ve firmě by jim těmito odměnami dala najevo, že si váží jejich loajality k firmě a jejich dlouholeté práce pro firmu.

Navrhuji proto, aby Česká spořitelna přehodnotila systém odměňování ve prospěch příspěvku na stavební spoření a poskytování věrnostních odměn na úkor finančních stimulů, které nejsou dle průzkumu pro zaměstnance tak zajímavé jako jsou zvýhodněný nákup zaměstnaneckých akcií, poskytování příspěvku na zdravotní péči, příspěvek na dovolenou a příspěvek na jazykové vzdělávání.

Z nefinančních stimulů, které Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům, jsou dle průzkumu pro zaměstnance nejdůležitější takové benefity jako jsou služební mobilní telefon i pro soukromé účely a internetový přístup i pro soukromé účely. Poskytování těchto stimulů by mělo určitě zůstat v nabídce České spořitelny, jelikož služební telefon preferuje 74,6 % a internetový přístup 55,56 % zaměstnanců.

Vztahy na pracovišti, konkrétně vztah nadřízeného a podřízeného a motivace ze strany nadřízeného jsou rovněž pracovníky vnímány s velkou důležitostí a pracovníci žádají za svou dobře odvedenou práci uznání a pochvalu od svého nadřízeného. Zaměstnanci tedy přikládají velkou váhu tomu, že nadřízený o jejich dobrých výkonech ví a podá zaměstnanci pozitivní zpětnou vazbu. V rámci nefinančních stimulů jsou tyto stimuly velice důležité pro aktivní a pozitivní přístup pracovníků k vykonávané práci a management této mikrooblasti by měl tyto pracovní vztahy s podřízenými rozvíjet.

V rámci těchto vztahů je dle dotazníku pro zaměstnance rovněž velmi důležitý osobní přístup nadřízeného.

Navrhuji naplánování a provedení školení pro manažery analyzované mikrooblasti, které by bylo zaměřeno na hodnocení a koučování podřízených pracovníků, aby tito pracovníci měli jistotu, že manažer o každém zaměstnanci ví, jaké má problémy a tyto problémy mu pomáhal řešit. Je to jeden z dalších kroků vytvoření a zdokonalování moderní organizace jakou Česká spořitelna je. I toto pomůže ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců a současně ke zvyšování jejich výkonnosti. Jenom dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec je klíčem k úspěchu.

Důležité výsledky poskytly otázky na to, zda by zaměstnanci byli ochotni pracovat s větším nasazením výkonu při plnění obchodních plánů, pokud by měli delší dovolenou na zotavenou a zda jsou ochotni pracovat přesčas v rámci plnění

obchodních úkolů. Většina zaměstnanců není ochotna zvýšit svou obchodní a pracovní výkonnost, jen kvůli dodatečné dovolené, ale přes 80 % pracovníků odpovědělo, že jsou ochotni pracovat přesčas při plnění obchodních plánů, pokud jim tento přesčas bude přiznán a proplacen. Z toho lze usoudit, že je pro zaměstnance důležitější proplacený přesčas jako finanční stimul, než dodatečná dovolená. Proto je velmi důležité, aby uznávání a proplácení přesčasových hodin měl management mikrooblasti na zřeteli, jelikož pracovníci jsou tyto přesčasy ochotni vykonávat, pokud přispívají k plnění obchodních cílů. Je to tudíž z finančního hlediska důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že by většina pracovníků (58,73 %) uvítala poskytování mimořádného placeného volna za vynikající pracovní výsledky v plnění obchodního plánu. Na rozdíl od delší dovolené je pro ně mimořádné placené volno možnost odměny, pokud se jim bude dařit plnit obchodní plán a protože dle průzkumu v České spořitelně se toto volno za mimořádné výsledky v obchodním plánu poskytovalo a pro zaměstnance je tento benefit zajímavý, doporučuji proto vedení mikrooblasti, zvážit návrat k tomuto benefitu.

Další podle zaměstnanců velmi důležitou oblastí je informovanost o výsledcích a hospodaření firmy, které mají vliv na růst mezd a ostatních složek odměňování. 81 % procent pracovníků přikládá tomuto aspektu důležitost, resp. velkou důležitost.

Doporučuji vedení mikrooblasti prostřednictvím ankety zjistit, jaké informace o firmě považují zaměstnanci ze svého pohledu za důležité a jaké informace jim chybí a tyto informace zaměstnancům průběžně v rámci společných setkání sdělovat.

Se současným systémem hodnocení ve firmě není spokojena 1/2 pracovníků (51 %) viz. otázka č. 29. Tento systém spočívá v tom, že výkon pracovníků při plnění obchodního plánu je hodnocen zčásti na výkonu jednotlivce a zčásti na výkonu celé mikrooblasti.

Doporučuji tento systém přehodnotit ve prospěch hodnocení a odměňování obchodních výsledků zčásti v závislosti na individuálním výkonu a zčásti v závislosti na plnění toho týmu, do kterého jsou jednotliví pracovníci začleněni.

Se systémem odměňování není ve firmě spokojeno 57 % pracovníků. Těchto nespokojených zaměstnanců je tedy nadpoloviční většina, a proto by se management měl zabývat jeho analýzou a změnami v jeho jednotlivých složkách.

Na související otázku, co pracovníky ve firmě nejvíce motivuje, odpovědělo přes 36 % pracovníků zaměstnanecké výhody a benefity a pouze 7,94 % možnost pohyblivé složky mzdy. Pohyblivá složka mzdy, která je vázaná na obchodní výkonnost pracovníků, by měla v motivaci zůstat, neboť Česká spořitelna je obchodní organizací a musí být konkurenceschopná. Zároveň by ale Česká spořitelna měla s motivací pracovníků více propojit zaměstnanecké výhody a benefity. Tedy jejich zatraktivnění pro pracovníky a rozšíření v rámci jejich poskytování. Ale samozřejmě ne na úkor pohyblivé složky mzdy za obchodní výkony, ale těmito benefity nahradit ty benefity, o které zaměstnanci dle průzkumu nemají zájem.

Výzkum, který byl uskutečněn v České spořitelně ukázal, jaký systém je v České spořitelně zaveden. Tento systém odpovídá standardům ve firmách s podobným zaměřením podnikání jaký má Česká spořitelna, a to bankovníctví. Jako jsou velice pružné a flexibilní lidské zdroje, měl by být pružný a flexibilní i systém odměňování.

Česká spořitelna je moderní společnost, která má propracovaný systém odměňování včetně zaměstnaneckých výhod a benefitů. Je to firma, která své pracovníky na základě svých hospodářských výsledků vždy ocení, ale protože každý systém odměňování je pružný, Česká spořitelna se neustále snaží tento systém zlepšovat.

## 6. Závěr

V současné době si management jakékoliv firmy velmi dobře uvědomuje, že lidské zdroje, jejich řízení a odměňování jsou jednou z nejdůležitějších oblastí, která určuje úspěch, rozvoj a úspěšné fungování každé firmy. Ne vždy je tato činnost prostřednictvím managementu firmy úspěšně aplikována do praxe. Velmi často se manažeři firem zaměřují na teoretickou rovinu této problematiky a chybí její aplikace do praxe. Na základě tohoto, je třeba této problematice věnovat patřičnou pozornost a s ohledem na hospodářské výsledky firmy, její obchodní politiku a s ohledem na celkovou ekonomickou situaci v prostředí je třeba dbát na to, aby docházelo v této oblasti k úpravám.

Jestliže řízení lidských zdrojů je důležitou oblastí, která určuje úspěch podniku, tak dobře motivovaní a kvalitní pracovníci jako lidský zdroj, jsou základem úspěchu každého podniku. A tak firmy kladou velký důraz na své systémy odměňování a motivování pracovníků a snaží se vždy nalézt způsob odměňování a motivaci, které by je odlišily od konkurence a přilákaly nové a kvalitní zaměstnance, kteří firmě budou generovat zisk.

Tyto systémy a způsoby motivace pracovníků, mohou mít formu jak peněžních odměn, tak i podobu spousty zaměstnaneckých výhod, jako je poskytování stravenek zaměstnancům, možnost kariérního růstu, možnost vzdělávání, zdravotní péče apod.

Ač je z pohledu zaměstnance nejdůležitější finanční odměna ve formě pevné mzdy a pohyblivé složky mzdy, na stále větší důležitosti nabývají nepeněžní formy odměňování a nalezení takových forem, které jsou pro pracovníky jedinečné a kvůli kterým se cítí být pro firmu důležití. Určitou výši mzdy může každá firma s ohledem na svou ekonomickou situaci relativně snadno pro každého zaměstnance určit, ale nalézt způsoby odměňování a motivace, které budou lidé přijímat a budou je ztotožňovat s firmou, pro kterou pracují, to je velice těžká a zdlouhavá práce, která má pro každý podnik zásadní význam do budoucna při určování jeho úspěchu či neúspěchu. Základem pro každou firmu je, aby šla cestou pravidelného, otevřeného a spravedlivého odměňování a hodnocení.

Dle návrhů na změny by Česká spořitelna měla stále hledat nové cesty a způsoby v rámci odměňování, motivace a hodnocení, neboť jen to jí zajistí do budoucna kvalitní lidské zdroje, ve stále se rozšiřujícím konkurenčním prostředí.

Každá firma, která chce být konkurenceschopná, musí pečovat o své zaměstnance, protože odměňování a motivace lidských zdrojů je nejdůležitější oblast činností, které pokud jsou vykonávány kvalitně, přinášejí firmě předpoklady pro tvorbu zisku a přidané hodnoty.

## 7. Summary

The thesis is entitled "The Reward System in the Selected Organization." This work is focused on managing human resources, the use and promotion of motivational methods and tools in the compensation and evaluation systems in the Czech Savings Bank Corp., U Cerne Veze 1, Ceske Budejovice.

The objective of this work lies in the analysis of the reward system and incentive factors and their practical applications within the Czech Savings Bank Corporation and the development of ideas for change (modification) in individual components of the reward system. Based on the survey related to the compensation system and motivation of staff in the Czech Savings Bank, proposals were made for the change of compensation, recognition and evaluation systems, which are part of this work.

The result of this work is a proposal for changing the systems of compensation, evaluation, recognition and motivation, that considers perspective of employees of the surveyed company on their current pay and evaluation systems.

At present, the management of any company understands that human resources, their management and reward (compensation) system, are one of the most important aspects that determines success, growth and well-being of every company.

This objective is not always successfully applied in practice by the firm's management. Very often, managers of companies focus on the theoretical aspect of the issue and lack its application to practice. Based on this, it is important to concentrate on this issue and give it appropriate attention with regard to the operational results of the company, its business practices and with consideration to the overall economic situation, so this area gets systematically improved.

Key words: evaluation, motivation, remuneration, teamwork and team involvement, wage payment plant



## 8. Přehled použité literatury

- [1]. Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha:Grada Publishing. 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [2]. Kocourek, J.; Trylč, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR.* 1.vyd. Olomouc:Anag Andragogos Agency. 1996. 642 s. ISBN 80-85646-49-8.
- [3]. Hrabcová, D. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*, 1.vyd. Brno:Masarykova univerzita v Brně. 2000. 131 s. ISBN 80-210-2277-9.
- [4]. Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1vyd. Praha Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [5]. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6]. Kleibl, J.;a kol. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha:Vysoká škola ekonomická, 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- [7]. Horalíková, M. *Personální řízení*. 4.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [8]. Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9]. Gillernová, I.; Malotínová, M. *Psychologie*. 2.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994. 89 s. ISBN 80-04-26587-1.
- [10].Horalíková, M. *Personální řízení*. 2.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1998. 248 s. ISBN 80-213-0428-6.
- [11].Provazník, V.; Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: Oeconomica; Vysoká škola ekonomická Praha, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [12].Donnelly, H. J.; Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [13].Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
- [14].Kleibl, J.; a kol. *Metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
- [15].Deiblová, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1.vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [16].Bělohávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 97 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [17].Horalíková, M. *Personální řízení*. 5.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

- [18].Bacal, R. *Performance management*. 1st ed. New York: Mcgraw-Hill Education, 2008, 223 p. ISBN 9780070718661.
- [19].Zadrazilová, D.; Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [20].Horálíková, M. *Vybrané problémy řízení*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 154 s. ISBN 80-213-0689-0
- [21].Stýblo, J. *Personální management*. 1vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [22].Velínský, J. *Růst mezd v Česku se zastavil*. [online] 2009, [cit. 19.11.2009]. Dostupný na: <http://www.mesec.cz/aktuality/rust-mezd-v-cesku-se-zastavil/>.
- [23].Český statistický úřad [online] 2009, [cit. 25.11.2009]. Dostupný na: <http://www.czso.cz/>.
- [24].European Comission. [online] 2009, [cit. 2.12.2009]. Dostupné na <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>.
- [25].Webové stránky měšec.cz. [online] 2009, [cit. 2.12.2009]. Dostupné na <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/studie-pro-accor-zjistovala-loajalitu-a-motivaci/>
- [26].Bělohávek, F. *Jak vést svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [27].Lencioni, P. *The Five Dysfunkcion of a Team*. 1st ed. San Francisko: Jossey Bass, 2002. 229 p. ISBN 0-7879-6075-6.

## 9. Použité zkratky

apod.

CSI

ČS, a.s.

MO

např.

tzv.

podobně

Customer satisfaktion index

Česká spořitelna, akciová společnost

mikrooblast

například

takzvaný

## 10. Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Mzdovné faktory.....	9
Tabulka č. 2: Tarifní stupně .....	14
Tabulka č. 3: Aktuální akcionářská struktura České spořitelny, a.s. k 31.12.2008 .....	36
Tabulka č. 4: Základní fakta o České spořitelně, a.s k 31.3.2009 .....	37
Tabulka č. 5: Aktuální rating České spořitelny, a.s. k 31.3.2009.....	38
Tabulka č. 6: Organizační struktura České spořitelny, a.s. MO-ČB-město.....	44
Tabulka č. 7: Mzdové rozpětí pozic v České spořitelně, a.s. v Kč k 31.3.2009 .....	47
Tabulka č. 8: Procenta bonusového fondu v roce 2009 .....	51
Tabulka č. 9: Procenta bonusového fondu v části CSI v roce 2009 .....	52
Tabulka č. 10: Sazby stravného v České spořitelně, a.s. v roce 2009 .....	58
Tabulka č. 11: Sazby náhrad za používání motorových vozidel v roce 2009 .....	58
Tabulka č. 12: Poskytování stravného v České spořitelně, a.s. v roce 2009.....	58
Graf č.1 – rozdělení respondentů dle pohlaví v % .....	62
Graf č. 2 – rozdělení respondentů dle věku v % .....	63
Graf č. 3 – rozdělení respondentů dle vzdělání v %.....	63
Graf č. 4 k otázce č. 1 .....	64
Graf č. 5 k otázce č. 2 .....	64
Graf č. 6 k otázce č. 3 .....	65
Graf č. 7 k otázce č. 4 .....	65
Graf č. 8 k otázce č. 5 .....	66
Graf č. 9 k otázce č. 6 .....	66
Graf č. 10 k otázce č. 7 .....	66
Graf č. 11 k otázce č. 8 .....	67
Graf č. 12 k otázce č. 9 .....	67
Graf č. 13 k otázce č. 10 .....	68
Graf č. 14 k otázce č. 11 .....	68
Graf č. 15 k otázce č. 12 .....	69
Graf č. 16 k otázce č. 13 .....	69
Graf č. 17 k otázce č. 14 .....	70

Graf č. 18 k otázce č. 15 .....	70
Graf č. 19 k otázce č. 16 .....	70
Graf č. 20 k otázce č. 17 .....	71
Graf č. 21 k otázce č. 18 .....	72
Graf č. 22 k otázce č. 19 .....	72
Graf č. 23 k otázce č. 20 .....	73
Graf č. 24 k otázce č. 21 .....	73
Graf č. 25 k otázce č. 22 .....	74
Graf č. 26 k otázce č. 23 .....	74
Graf č. 27 k otázce č. 24 .....	75
Graf č. 28 k otázce č. 25 .....	76
Graf č. 29 k otázce č. 26 .....	76
Graf č. 30 k otázce č. 27 .....	76
Graf č. 31 k otázce č. 28 .....	77
Graf č. 32 k otázce č. 29 .....	77

## 11. Přílohy

Příloha č. 1: Anonymní dotazník pro zaměstnance České spořitelny, a.s. „odměňování a motivace“ uveřejněný na webových stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz).

<b>Autor průzkumu:</b>	Jiří Šauer
<b>Schválena propagace:</b>	nerozhodnuto
<b>Šetření:</b>	08. 07. 2009 - 03. 08. 2009
<b>Délka průzkumu:</b>	612 hod
<b>Počet respondentů:</b>	63
<b>Vypovídací hodnota:</b>	Dobrá
<b>Počet otázek (max/průměr):</b>	29 / 28.89
<b>Použité ochrany:</b>	žádné
<b>Zobrazení otázek:</b>	celý dotazník najednou
<b>Návratnost dotazníků:</b>	100 %
<b>Průměrná doba vyplňování:</b>	00.10:12
<b>Stáhnout surová data:</b>	<a href="#">excel (csv)</a>
<a href="#">odpovědi &amp; grafy</a>   <a href="#">závislosti</a>   <a href="#">zdroje respondentů</a>   <a href="#">sdílet</a>   <a href="#">citovat</a>	

### Úvodní informace zveřejněné respondentům

Rád bych Vás požádal v rámci své diplomové práce o vyplnění následujícího dotazníku vztahujícího se k Vašemu pohledu na pracovní podmínky, odměňování a využívání firemních benefitů k Vaší celkové spokojenosti ve společnosti.

### Odpovědi respondentů

**Vaše pohlaví:** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>žena</b>	51	80.95 %	80.95 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>muž</b>	12	19.05 %	19.05 %	<a href="#">Filtruj</a>

**Váš věk:** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>31 - 45 let</b>	37	58.73 %	58.73 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>46 - 60 let</b>	14	22.22 %	22.22 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>do 30 let</b>	12	19.05 %	19.05 %	<a href="#">Filtruj</a>

**Nejvyšší dosažené vzdělání:** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>Střední škola s maturitou</b>	46	73.02 %	73.02 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Vysoká škola - magisterský stupeň (Mgr., Ing.)</b>	9	14.29 %	14.29 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Vyšší odborná škola (DiS.)</b>	4	6.35 %	6.35 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Vysoká škola - bakalářský stupeň (Bc.)</b>	4	6.35 %	6.35 %	<a href="#">Filtruj</a>

**1. Je pro Vás důležité uspořádání Vašeho pracoviště?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležité</b>	39	61.9 %	61.9 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležité</b>	18	28.57 %	28.57 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	5	7.94 %	7.94 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nejméně důležité</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

**2. Je pro Vás důležité vybavení Vašeho pracoviště?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležité</b>	37	58.73 %	58.73 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležité</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	2	3.17 %	3.17 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nejméně důležité</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

**3. Je pro Vás důležitý internetový přístup pro soukromé účely?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležité</b>	28	44.44 %	44.44 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležité</b>	20	31.75 %	31.75 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	13	20.63 %	20.63 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>méně důležité</b>	2	3.17 %	3.17%	<a href="#">Filtruj</a>

**4. Je pro Vás důležité poskytování stravenek zdarma?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležité</b>	34	53.97 %	53.97 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležité</b>	17	26.98 %	26.98 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	7	11.11 %	11.11 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>méně důležité</b>	5	7.94 %	7.94 %	<a href="#">Filtruj</a>

**5. Je pro Vás důležitý příspěvek zaměstnavatele na penzijní fond?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležité</b>	30	47.62 %	47.62 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležité</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	9	14.29 %	14.29 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>méně důležité</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>



**6. Je pro Vás důležitý příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
důležité	26	41.27%	41.27 %	<a href="#">Filtruj</a>
neutrální	17	26.98 %	26.98 %	<a href="#">Filtruj</a>
velmi důležité	11	17.46 %	17.46 %	<a href="#">Filtruj</a>
méně důležité	7	11.11 %	11.11 %	<a href="#">Filtruj</a>
nejméně důležité	2	3.17 %	3.17 %	<a href="#">Filtruj</a>

**7. Je pro Vás důležitý příspěvek zaměstnavatele na dovolenou?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
neutrální	20	31.75 %	31.75 %	<a href="#">Filtruj</a>
důležité	19	30.16 %	30.16 %	<a href="#">Filtruj</a>
velmi důležité	12	19.05 %	19.05 %	<a href="#">Filtruj</a>
méně důležité	11	17.46 %	17.46 %	<a href="#">Filtruj</a>
nejméně důležité	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

**8. Poskytování ošatného ve výši 5.000,-- ročně zaměstnavatelem, bych preferoval/a před jiným zaměstnaneckým benefitem:** (povinná, souhlasím - nevím - nesouhlasím)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
nesouhlasím	45	71.43 %	71.43 %	<a href="#">Filtruj</a>
souhlasím	12	19.05 %	19.05 %	<a href="#">Filtruj</a>
nevím	6	9.52 %	9.52 %	<a href="#">Filtruj</a>

**9. Uvítal/a bych příspěvek na stavební spoření:** (povinná, souhlasím - nevím - nesouhlasím)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
souhlasím	32	50.79 %	50.79 %	<a href="#">Filtruj</a>

<b>nesouhlasím</b>	16	25.4 %	25.4 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nevím</b>	15	23.81 %	23.81 %	<a href="#">Filtruj</a>

**10. Jak jsou pro Vás důležité poskytované zaměstnanecké výhody v rámci úvěrových produktů jako jsou úvěry, hypotéky a úvěry ze stavebního spoření?** (povinná, seznam - právě jedna)

<b>Odpověď</b>	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležité</b>	22	34.92 %	34.92 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležité</b>	20	31.75 %	31.75 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>méně důležité</b>	13	20.63 %	20.63 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	7	11.11 %	11.11 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nedůležité</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

**11. Preferovali byste vedení všech Vašich úvěrových produktů zdarma před jiným zaměstnaneckým benefitem?** (povinná, souhlasím - nevím - nesouhlasím)

<b>Odpověď</b>	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>nesouhlasím</b>	49	77.78 %	77.78 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nevím</b>	8	12.7 %	12.7 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>souhlasím</b>	6	9.52 %	9.52 %	<a href="#">Filtruj</a>

**12. Jak je pro Vás důležitý benefit v podobě zprostředkování zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií?** (povinná, seznam - právě jedna)

<b>Odpověď</b>	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>nedůležitý</b>	25	39.68 %	39.68 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	20	31.75 %	31.75 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>méně důležitý</b>	14	22.22 %	22.22 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>důležitý</b>	3	4.76 %	4.76 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležitý</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

13. Je pro vás důležitý příspěvek a umožnění jazykového vzdělávání ze strany zaměstnavatele?(povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
neutrální	22	34.92 %	34.92 %	<a href="#">Filtruj</a>
důležitý	17	26.98 %	26.98 %	<a href="#">Filtruj</a>
nedůležitý	15	23.81 %	23.81 %	<a href="#">Filtruj</a>
méně důležitý	6	9.52 %	9.52 %	<a href="#">Filtruj</a>
velmi důležitý	3	4.76 %	4.76 %	<a href="#">Filtruj</a>

14. Uvítali byste poskytování placeného volna za vynikající pracovní výsledky v plnění obchodního plánu? (povinná, ano - nevím - ne)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
ano	37	58.73 %	58.73 %	<a href="#">Filtruj</a>
ne	22	34.92 %	34.92 %	<a href="#">Filtruj</a>
nevím	4	6.35 %	6.35 %	<a href="#">Filtruj</a>

15. Cítili byste, že jste důležití pro Vaši firmu, pokud by Váš zaměstnavatel poskytoval věrnostní odměny? (např. 5 let v zaměstnání, 10 let v zaměstnání, 15 let v zaměstnání, 20 let zaměstnání atd.) (povinná, ano - nevím - ne)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
ano	54	85.71 %	85.71 %	<a href="#">Filtruj</a>
nevím	6	9.52 %	9.52 %	<a href="#">Filtruj</a>
ne	3	4.76 %	4.76 %	<a href="#">Filtruj</a>

16. Který z těchto finančních benefitů preferujete nebo byste v případě poskytování preferovali? Vyberte max. tři možnosti. (povinná, seznam - alespoň jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
příspěvek na stavební spoření	53	84.13 %	84.13 %	<a href="#">Filtruj</a>

<b>příspěvek na penzijní připojištění</b>	44	69.84 %	69.84 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>vedení osobního účtu zdarma</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>věrnostní odměny</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>poskytování stravenek zdarma</b>	21	33.33 %	33.33 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>příspěvek na životní pojištění</b>	17	26.98 %	26.98 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>příspěvek na dovolenou</b>	2	3.17 %	3.17 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>poskytování příspěvku na lékařskou péči</b>	2	3.17 %	3.17 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>zvýhodněný nákup zaměstnaneckých akcií</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

17. Který z těchto nefinančních benefitů preferujete nebo byste v případě poskytování preferovali? Vyberte max. dvě možnosti (povinná, seznam - alespoň jedna)

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>	<b>Akce</b>
<b>služební mobilní telefon i pro soukromé účely</b>	47	74.6 %	74.6 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>internetový přístup i pro soukromé účely</b>	35	55.56 %	55.56 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>zdravotní placené volno v případě krátkodobé nemoci (max 5 dní)</b>	22	34.92 %	34.92 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>pět dní dovolené navíc dle kolektivní smlouvy</b>	14	22.22 %	22.22 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>umožnění jazykového vzdělávání</b>	8	12.7 %	12.7 %	<a href="#">Filtruj</a>

**18. Jste ochotni pracovat s ještě větším nasazením výkonu při plnění obchodních plánů, pokud by Vám zaměstnavatel prodloužil dovolenou na zotavenou o jeden pracovní týden?**  
(povinná, ano - nevím - ne)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
ne	34	53.97 %	53.97 %	<a href="#">Filtruj</a>
ano	17	26.98 %	26.98 %	<a href="#">Filtruj</a>
nevím	12	19.05 %	19.05 %	<a href="#">Filtruj</a>

**19. Jste ochotni pracovat v práci v placeném přesčasu při plnění obchodních úkolů?**  
(povinná, ano - ne)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
ano	52	82.54 %	82.54 %	<a href="#">Filtruj</a>
ne	11	17.46 %	17.46 %	<a href="#">Filtruj</a>

**20. Je pro Vás důležitá motivace ze strany vedoucích pracovníků?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
důležitá	26	41.27 %	41.27 %	<a href="#">Filtruj</a>
velmi důležitá	22	34.92 %	34.92 %	<a href="#">Filtruj</a>
neutrální	14	22.22 %	22.22 %	<a href="#">Filtruj</a>
nedůležitá	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

**21. Je pro Vás důležité uznání a pochvala od Vašeho nadřízeného?** (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
velmi důležité	30	47.62 %	47.62 %	<a href="#">Filtruj</a>
důležité	25	39.68 %	39.68 %	<a href="#">Filtruj</a>
neutrální	5	7.94 %	7.94 %	<a href="#">Filtruj</a>
nedůležité	2	3.17 %	3.17 %	<a href="#">Filtruj</a>

<b>méně důležité</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>
----------------------	---	--------	--------	-------------------------

22. Je pro Vás důležitý osobní přístup Vašeho nadřízeného? (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>velmi důležitý</b>	44	69.84 %	69.84 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>důležitý</b>	18	28.57 %	28.57 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nedůležitý</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

23. Je pro Vás důležitá informovanost o výsledcích firmy? (mající vliv na celkový růst mezd a ostatních složek odměňování) (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>důležitá</b>	39	61.9 %	61.9 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>velmi důležitá</b>	12	19.0 5%	19.05 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>neutrální</b>	9	14.29 %	14.29 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>méně důležitá</b>	2	3.17 %	3.17 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nedůležitá</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

24. Co Vás ve firmě obecně nejvíce motivuje? (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
<b>Zaměstnanecké výhody a benefity</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Možnost práce s lidmi</b>	19	30.16 %	30.16 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Pochvala a uznání za vykonanou práci</b>	10	15.87 %	15.87 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Možnost pohyblivé složky mzdy</b>	5	7.94 %	7.94 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Prestižní pracovní místo</b>	4	6.35 %	6.35 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>Nic z předchozího /stačí mi</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

<b>má základní mzda/</b>				
<b>Dobré pracovní vztahy s nadřízenými</b>	1	1.59 %	1.59 %	<a href="#">Filtruj</a>

**25. Jsem spokojen/a se systémem hodnocení ve firmě:** (povinná, souhlasím - spíše souhlasím - nevím - spíše nesouhlasím - nesouhlasím)

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>	<b>Akce</b>
<b>spíše nesouhlasím</b>	25	39.68 %	39.68 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>spíše souhlasím</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nevím</b>	8	12.7 %	12.7 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nesouhlasím</b>	7	11.11 %	11.11 %	<a href="#">Filtruj</a>

**26. Jsem spokojen/a se současným systémem odměňování ve firmě:** (povinná, souhlasím - spíše souhlasím - nevím - spíše nesouhlasím - nesouhlasím)

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>	<b>Akce</b>
<b>spíše nesouhlasím</b>	29	46.03 %	46.03 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>spíše souhlasím</b>	21	33.33 %	33.33 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nesouhlasím</b>	7	11.11 %	11.11 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nevím</b>	6	9.52 %	9.52 %	<a href="#">Filtruj</a>

**27. Jsem spokojen/a s celkovou výší mzdy:** (povinná, souhlasím - spíše souhlasím - nevím - spíše nesouhlasím - nesouhlasím)

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>	<b>Akce</b>
<b>spíše nesouhlasím</b>	23	36.51 %	36.51 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>spíše souhlasím</b>	18	28.57 %	28.57 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nevím</b>	9	14.29 %	14.29 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>nesouhlasím</b>	9	14.29 %	14.29 %	<a href="#">Filtruj</a>
<b>souhlasím</b>	4	6.35 %	6.35 %	<a href="#">Filtruj</a>

28. Myslíte si, že v měsíční mzdě by mělo být více ohodnoceno: (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
obtížnost práce	22	34.92 %	34.92 %	<a href="#">Filtruj</a>
míra odpovědnosti	17	26.98 %	26.98 %	<a href="#">Filtruj</a>
pracovní výsledky	14	22.22 %	22.22 %	<a href="#">Filtruj</a>
počet let praxe	10	15.87 %	15.87 %	<a href="#">Filtruj</a>

29. Myslíte si, že Váš individuální výkon (plnění obchodního plánu) celého sledovaného období v rámci týmového bonusu, by měl být ohodnocen: (povinná, seznam - právě jedna)

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
část v závislosti na individuálním výkonu a část v závislosti na plnění Vašeho týmu	21	33.33 %	33.33 %	<a href="#">Filtruj</a>
část v závislosti na individuálním výkonu a část v závislosti na plnění celé pobočky	20	31.75 %	31.75 %	<a href="#">Filtruj</a>
v závislosti na plnění Vás jako jednotlivce	11	17.46 %	17.46 %	<a href="#">Filtruj</a>
v závislosti na plnění celého Vašeho týmu	8	12.7 %	12.7 %	<a href="#">Filtruj</a>
v závislosti na plnění celé pobočky	3	4.76 %	4.76 %	<a href="#">Filtruj</a>